



# 文化観光推進ガイドブック

～文化・観光・経済の好循環の創出にむけて～



文化庁

Agency for Cultural Affairs,  
Government of Japan



(写真提供:酒田市)

## 文化観光推進ガイドブック

# INDEX



### 1. 総論

P4

1. General discussion

#### 01. 作成の目的

P6

#### 02. 文化観光推進法の目指す姿

P7

1 文化観光推進の意義

P7

2 文化観光拠点施設の役割

P8

3 文化観光推進の目標

P10

#### 03. 目標設定と達成の評価

P12

#### 04. ロジックモデル

P16





<b>II. 各論</b>	P18
<b>01. 理解が深まる解説・紹介</b>	P20
1 来訪者目線に立った展示	P20
2 多言語化への対応	P23
3 ICTを効果的に用いた展示	P28
<b>02. 持続可能な経営・マネジメント</b>	P30
1 拠点施設におけるポートフォリオの整理	P30
2 公的資金の維持・増加(国・都道府県・市町村)	P31
3 寄附等の維持・増加(ファンドレイズ)	P33
4 収益の維持・増加(マネタイズ)	P36
5 文化振興への還元・再投資ができる仕組み(サステナビリティ)	P43
<b>03. 地域との連携体制の構築</b>	P46
1 計画作成にあたっての行政の役割	P46
2 文化観光推進事業者との連携	P46
3 担い手・支え手の育成・確保	P47
<b>04. 利便性の向上</b>	P50
1 二次交通の整備	P50
2 キャッシュレスの整備	P53
3 バリアフリー化	P56
4 早朝・夜間開館	P57
<b>05. 情報発信</b>	P60
1 情報の整理と来訪者目線での発信	P60
2 継続した発信をするための体制・仕組みづくり	P61
3 情報発信のあり方について	P61





# 総論

01	作成の目的	P6
02	文化観光推進法の目指す姿	P7
03	目標設定と達成の評価	P12
04	ロジックモデル	P16



## I. General discussion



(写真提供 長野県立美術館)



(写真提供:群馬県立歴史博物館)





## 作成の目的



文化振興を起点とした、観光振興、地域活性化の好循環を創出していくことを目指し、令和2年5月に、「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律」（以下「文化観光推進法」という。）が施行され、令和5年9月までに51の計画を認定し、各拠点・地域において文化観光の推進に向けた取組みが行われている。

法施行後3年が経過し、令和5年3月には、「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する基本方針」（以下「基本方針」という。）、「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律運用指針」（以下「運用指針」という。）についても一部改正がなされた。

そのような中で、これまで各文化観光拠点施設（以下「拠点施設」という。）では、文化観光推進事業者と連携した事業が進められてきており、文化観光の推進に資する取組みについても、一定程度のノウハウの蓄積がなされてきたところである。

また、令和5年4月に施行された改正博物館法においては、博物館の事業として新たに「文化観光」に取り組むことが努力義務とされたところであり、今後は文化観光推進法の枠組みに限らず、文化観光に取り組む拠点・地域の形成を進めていく必要がある。

そうしたことから、既認定の計画事業者のみならず、新規の計画認定に向けて検討していく事業者や、文化観光に新たに取り組む博物館等（美術館・動物園・水族館・植物園、社寺・城郭等の博物館法上の博物館）の文化資源保存活用施設やそれと連携する文化観光推進事業者にとって、改めて「文化観光」とは何か、法令・基本方針・運用指針等の理解を助ける「手引き」が求められている。

本ガイドブックは、事業者が文化観光に取り組むにあたり、法令等の理解、ロジックモデル（事業から成果目標実現までの流れを整理した図表）の設定から、文化観光に資する各種事業の立案まで、基本的な内容やポイントを押さえるための手引き書として活用されることを目的として作成する。特に文化観光推進法に基づく拠点計画・地域計画の申請を準備している事業者は、必ず一読されたい。

### ..... 本ガイドブックにおいて想定される読者 .....



既に文化観光推進法に基づき拠点・地域計画が認定されている計画事業者



新たに文化観光推進法に基づく拠点・地域計画を作成しようとする事業者



その他、新たに文化観光に取り組もうとしている博物館等の文化資源保存活用施設や文化観光推進事業者

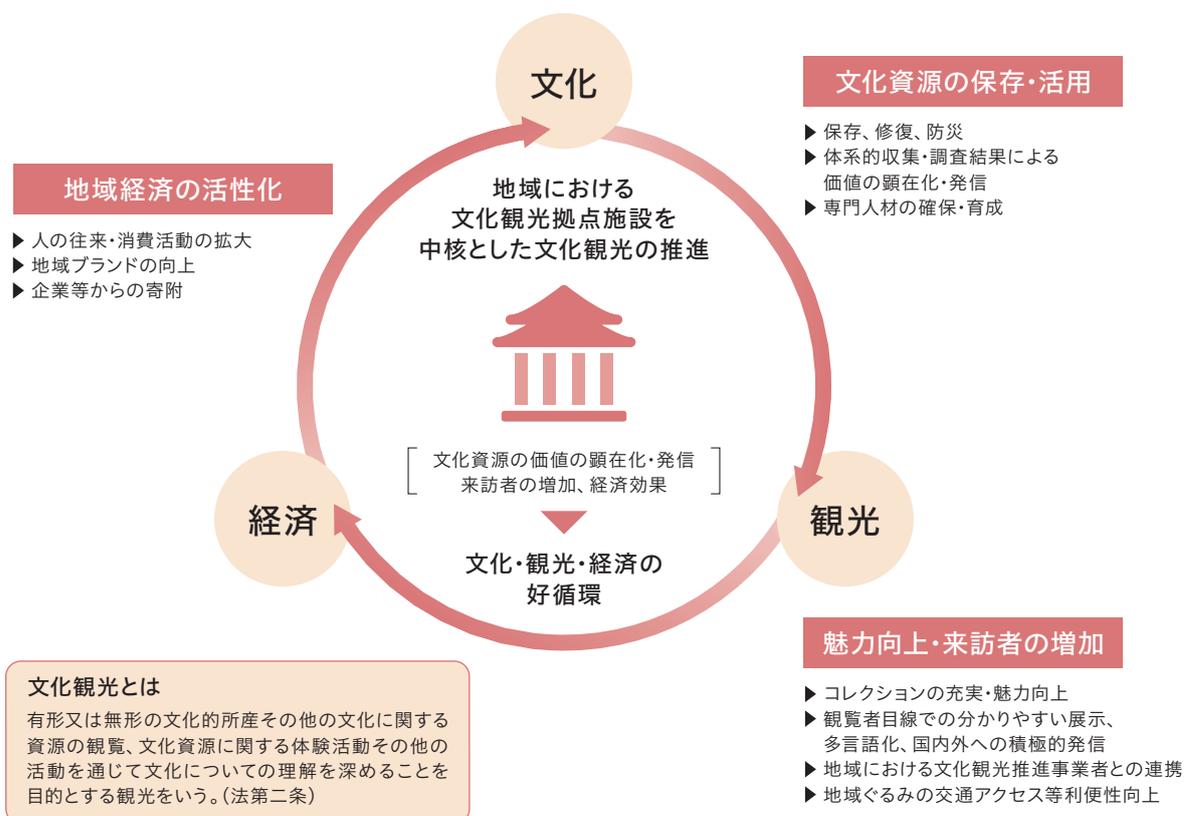
## 文化観光推進法の目指す姿

## 1 文化観光推進の意義

文化観光推進法は、文化の振興を起点として、観光の振興と地域の活性化につなげ、これによる経済効果が文化の振興へと再投資される好循環を創出することを目的としている。

多くの人々に、我が国の有形・無形の文化資源の魅力を伝えることは、文化の保存・継承の意義の理解につながり、新たな文化の創造・発展へもつながる【=文化理解】。文化の振興を起点とした観光の振興が、往来や購買・宿泊等の消費活動の拡大、地域の活性をもたらし、その経済効果が新しい文化の創造を含めた文化振興に再投資される好循環が創出されること【=経済循環】で、持続的な発展が可能となる。

### 文化観光推進法で目指す 文化・観光・経済の好循環



※文化庁ホームページを元に作成

このような好循環を創出する原動力となるのは、地域でまだ十分に光が当てられていない文化資源を含めた様々な文化資源の魅力に触れ、文化への理解を深めることができる機会を国内外からの幅広い来訪者に提供することである。文化観光推進法では、文化資源の観覧や体験活動等を通じて文化についての理解を深めることを目的とする観光を「文化観光」と位置付けている。

## 2 文化観光拠点施設の役割

文化観光を推進するにあたっては、文化資源の展示、上演、行事の開催を行うだけでなく、文化資源の文化的・歴史的背景を適切に分かりやすく表現することによって、来訪者が文化資源についての理解を深めることができる取組みが必要である。

文化資源の保存及び活用を行う博物館、美術館、社寺、城郭等の文化資源保存活用施設が、地域の事業者と連携しつつ、文化資源の魅力を知りやすく解説・紹介し、常にその魅力に触れることができる場となることによって、地域における文化観光の推進の拠点となる。このような施設を、「文化観光拠点施設」として位置付け、地域における文化観光の推進の拠点として機能強化し、また、これを中核に据えた地域一体の取組みを推進することによって、国内外からの来訪者が、我が国や地域が固有に持つ文化や歴史、自然についての理解を深めることが重要である。

拠点施設では、文化資源保存活用施設が保存・活用を行う文化資源のうち主要なものについて、次に掲げる解説・紹介を行う必要がある。【施行規則第1条】

1  当該文化資源の由来、他の文化資源との関連性、歴史上、芸術上、学術上又は観賞上の価値その他の当該文化資源の魅力に関する情報を適切に活用すること。

2  情報通信技術の活用を考慮した適切な方法を用いること。

3  当該文化資源保存活用施設への外国人観光旅客の来訪の状況に応じて、適切に外国語を用いること。

このため、拠点施設においては、来訪者が学びを深められるよう、歴史的・文化的背景やストーリー性を考慮した文化資源の魅力の解説・紹介を行うとともに、地域の文化観光推進事業者等と連携することによって、国内外からの来訪者を惹きつけるような積極的な情報発信や、交通アクセスの向上、多言語・Wi-Fi・キャッシュレスの整備を行う等、施設そのものの機能強化や、さらに地域一体となった取組みを持続的かつ発展的に進めていくことが必要である。

..... 文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進のイメージ .....

拠点計画(文化観光拠点施設)において実施する事業のイメージ

<p>●文化資源の魅力向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶文化資源の調査研究</li> <li>▶文化資源のデータベース化</li> <li>▶鑑賞しやすい展示改修</li> <li>▶専門人材確保</li> </ul>	<p>●文化理解を深める措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶分かりやすい解説紹介</li> <li>▶多言語アプリ、オーディオガイド導入</li> <li>▶VR・AR等の体験型コンテンツ造成</li> <li>▶ガイドツアー事業</li> <li>▶専門人材確保</li> </ul>	<p>●利便性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶館内案内の多言語化</li> <li>▶キャッシュレス、Wi-Fi整備</li> <li>▶バリアフリー整備(スロープ等)</li> <li>▶夜間・早朝イベントコンテンツ造成</li> <li>▶主要駅等から施設へのバス借上</li> </ul>	<p>●ショップ・カフェの充実</p> <p>●国内外への宣伝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Web等での発信</li> <li>▶JNTOとの事業連携</li> <li>▶専門人材確保</li> </ul>
---	--	---	---

地域計画において実施する事業のイメージ

<p>●総合的な文化資源の魅力向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶地域の文化資源の調査研究</li> <li>▶地域内の複数の文化施設や文化資源を連携させた誘客イベント等の企画</li> </ul>	<p>●利便性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶共通乗車船券の販売</li> <li>▶臨時便や巡回バスの運行</li> <li>▶多言語案内、キャッシュレス、Wi-Fi整備</li> </ul>	<p>●国内外への宣伝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Web等での発信</li> <li>▶JNTOとの事業連携</li> <li>▶専門人材確保</li> </ul> <p>●文化施設と事業者の連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶文化体験や宿泊のパッケージツアーの企画</li> <li>▶商店街との共同イベント</li> <li>▶特産品の開発</li> </ul>
--	---	---

※文化施設等が拠点計画を、市町村・都道府県等が地域計画を、それぞれ申請することとなるが、市町村・都道府県が組織する協議会において、拠点計画案と地域計画案と一緒に議論することも可能。

※文化庁ホームページを元に作成

また、地域住民、企業、教育機関、研究機関等が、地域において伝えていきたい文化の方向性を共有し、文化資源の価値を再認識することも重要となる。

このような観点から、文化観光推進法においては、拠点施設を中核とした地域における文化観光を推進するため、主務大臣(文部科学大臣・国土交通大臣)が定める基本方針に基づく拠点計画及び地域計画の認定や、当該認定を受けた計画に基づく事業に対する特別の措置等について定めている。



3D人形作成体験の様子  
(写真提供:阿波十郎兵衛屋敷)



## 3 文化観光推進の目標

基本方針では、以下の4点を地域における文化観光の推進の目標としている。

1



文化の振興を起点として、観光の振興、地域の活性化につなげ、その経済効果が文化の振興に再投資される**好循環が創出されること。**

拠点計画では拠点施設を中心とした周辺地域において、地域計画では計画地域において、文化の振興、観光の振興、経済波及効果の創出、文化の振興への再投資を各地域の置かれた環境の中で実現していく必要がある。その具体的な道筋や、どのような将来像を目指すのか、進捗・成果をどのように把握するかについて、計画に具体的に記載することが望ましい。

2



文化観光拠点施設と文化観光を推進する事業者(文化観光推進事業者)、地方公共団体との**連携体制が構築されること。**

拠点施設は、計画の作成や推進を単独で行うのではなく、前出の「文化観光推進事業者」や関連する地方公共団体と、計画の達成状況の評価や個別の事業の実施において、具体的に共働する必要がある。計画期間中も、新たな事業者との連携や複数の事業者の連携にも取り組み、文化観光推進法が目指す好循環が持続的かつ発展的に営まれるような体制構築が求められる。

3



文化観光拠点施設等における魅力ある解説・紹介等の取組みを通じて、多くの来訪者の文化への理解が深まり、**満足度が高まること。**

文化観光の推進にあたっては、国内外からの来訪者が文化への理解を通じて深い感動や高い充足感が得られることが重要である。文化への深い理解は、文化資源の担い手・支え手を増やし、未来への保存と継承にも寄与する。また、来訪者の満足度の向上は、新たな来訪や再訪を生むことにつながる。そのためには、多様な来訪者の目線に立った展示解説や体験プログラムによって、文化資源の価値と魅力を分かりやすく伝える必要がある。また、高付加価値旅行者層が求める上質なコンテンツを提供することは、価値に見合った相応の対価を得たり、滞在型の観光を生み出したりするだけではなく、文化資源そのものの価値の磨き上げやブランディングにも資する。

4



文化観光拠点施設及び地域への国内外からの**来訪者が増加すること。**  
特に、国外からの来訪者が今後10年間で現在の2倍程度まで増加すること。

拠点施設が新たな誘客のハブとなることが求められる。いたずらに来訪者を増やすのではなく、地域への波及効果をどのように生み出していくかを具体的に設計し、ターゲット像と強化する取組みの方向性を明確にした上で、計画期間中の目標値を設定する必要がある。特に、国外からの来訪者については、文化を通じた国際相互理解を進めるだけではなく、大きな経済効果ももたらすため、計画開始時点(新型コロナウイルス感染症による影響も適宜考慮)を基準に、10年で2倍以上に伸長するような目標設定が求められる。

## 用語の定義

### 文化観光推進法

正式名称は「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律」。令和2年5月施行であり、文化庁と観光庁の共管法。地域の様々な文化資源を磨き上げることで文化についての理解を深める機会を充実させ、これによる国内外からの来訪者の来訪を促進することにより、文化の振興、観光の振興、地域の活性化の好循環を生み出していく。文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進のため、主務大臣(文部科学大臣・国土交通大臣)による基本方針の策定、拠点計画・地域計画の認定、これらの計画に基づく事業に対する特別の措置等を講じている。

### 「文化観光」とは

文化についての理解を深めることを目的とする観光。文化観光推進法では、「有形又は無形の文化的所産その他の文化に関する資源(文化資源)の観覧、文化資源に関する体験活動その他の活動を通じて、文化についての理解を深めることを目的とする観光」と定義している。【法第2条第1項】

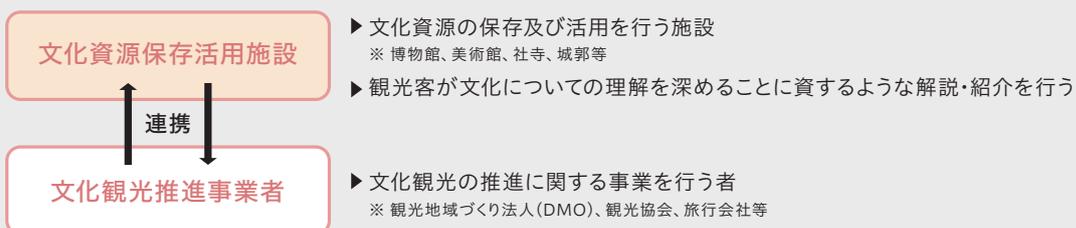
### 「文化資源」とは

有形・無形の文化的所産その他の文化に関する資源。ここでいう文化資源には、有形の文化的所産としての建造物、絵画、彫刻、工芸品等、無形の文化的所産としての演劇、音楽、工芸技術等のほか、風俗慣習・民俗芸能・民俗技術等や遺跡・名勝地・資料として整理された動植物等が幅広く含まれる。【運用指針】

### 「文化観光拠点施設」とは

文化資源の保存及び活用を行う博物館、美術館、社寺、城郭等の施設(以下「文化資源保存活用施設」という。)のうち、国内外からの観光旅客が文化についての理解を深めるため、文化資源の解説及び紹介をするとともに、地域の文化観光推進事業者と連携することにより、当該地域における文化観光の推進の拠点となるものをいう。【法第2条第2項】【基本方針】

### 文化観光拠点施設の概要



### 「文化観光推進事業者」とは

文化観光拠点施設の所在する地域において文化観光の推進に関する事業を行う事業者。役割によって以下の2種類があり、文化観光拠点施設はそのいずれとも連携する必要がある。

- ① 地域の観光振興の推進を目的とする観光関係団体若しくは事業者、又は市町村若しくは都道府県【施行規則第1条2項1号】  
地域における文化観光の推進に関する関係者間の連携体制の整備、情報の収集、整理及び分析、事業の方針の策定並びに事業の実施状況の評価
- ② ①以外の事業者【施行規則第1条2項2号】  
当該地域における文化観光の推進に関する事業の企画及び実施

## 目標設定と達成の評価

文化についての理解を深められることによる来訪者の満足度の向上、国内外からの来訪者数の増加、特に、国外からの来訪者数については、今後10年間で2倍程度まで増加するよう、計画期間に応じて適切に目標値を設定することが求められる。

来訪者の満足度については、アンケート調査に加え、これを補完するべく、グループインタビュー等の双方向でのコミュニケーションがとれる形で意見聴取による補完を行うことや、NPS(ネット・プロモーター・スコア<sup>※</sup>)等の指標を採用することも考えられる。

加えて、例えば、地域経済への波及効果を追う指標として、リピーター数の増加、来訪者の消費額総額や消費単価の増加、来訪者に占める地域内宿泊者数の割合等、実施する事業の効果を適切に評価するための明確な目標を設定することが求められる。そのためには、地域の観光動態を熟知し、誘客戦略を所管する観光関係者とともに、指標や目標値を検討する必要がある。

※NPSとはアンケート等への回答に基づき、他者への推奨度を測る指標

### 目標設定と達成評価の概要

例えば、「地域経済への波及効果」を生むことが、事業の役割であれば

KPI(Key Performance Indicator/重要業績評価指標)



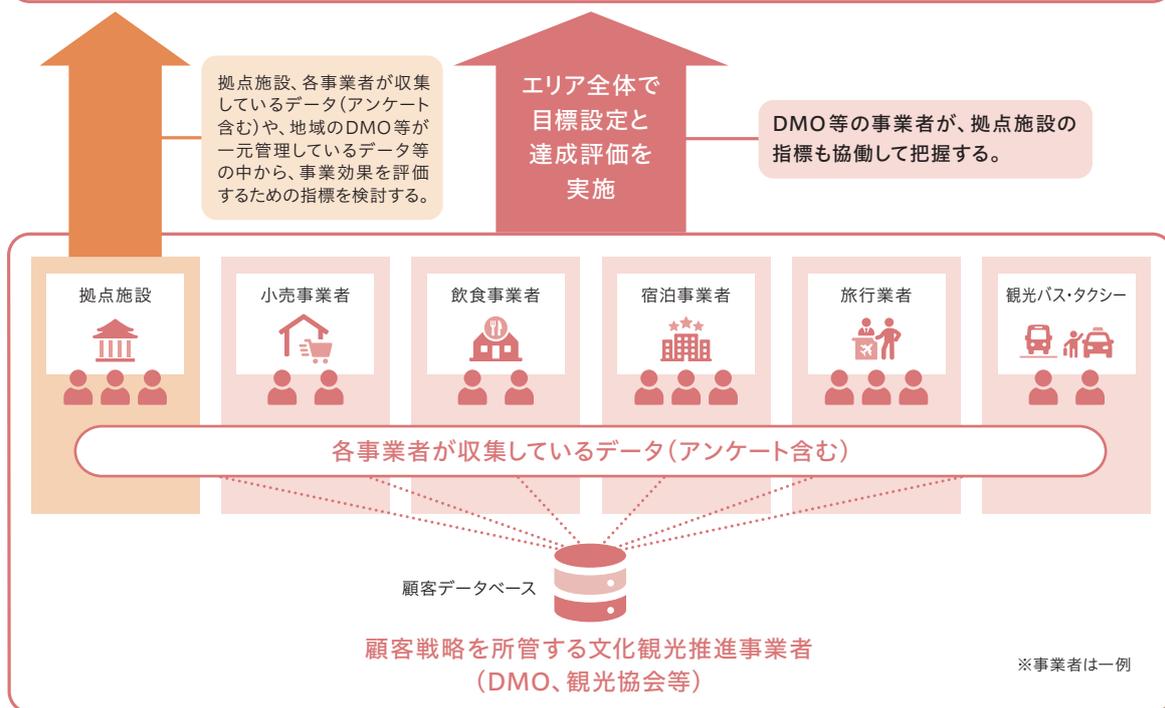
来訪者数



来訪者の消費総額・消費単価



来訪者に占める地域内宿泊者数



## 指標の例と考え方

### 国内からの来訪者数

拠点施設の魅力増進の成果を測るには、来館者数、特に常設的な展示室への有料入館者数を計測することが望ましい。一方で、拠点施設が幅広く集客や地域住民との交流の場になる等、より開かれた拠点としての役割を有している場合、無料ゾーンへの来訪者数を含む来訪者全体を指標とすることも考えられる。ただし、その際も、いたずらに来訪者を増やせばよいということではなく、それらが文化振興、観光振興にどう資するか、文化観光の推進にどう貢献するかの仮説を持って評価・検証することが肝要である。

その際、コロナ禍前後の実績を鑑み、来訪者数を増加させていく必要がある。過去の実績を分析し、ターゲット像を明確にした上で、施設のリニューアル、交通機関の新規開通、観光施設の開業、博覧会や芸術祭等の大型イベント等、地域の観光動向や見通しを踏まえた数値の設定が必要となる。

### 国外からの来訪者数

基本的な考え方は上述と同様。来館者数等の実績値が計測できていない場合は、地域への入込数に占めるインバウンドの割合や、類似施設の状況等根拠となる資料を収集し、推計値を基準として、計画開始から10年で来訪者数が少なくとも2倍程度となるよう、目標値を設定する必要がある。

その際、インバウンドをいたずらに増やすのではなく、文化観光においてはモノ消費よりもコト消費を志向する来訪者や、日本固有の文化資源に高い期待を寄せている高付加価値旅行者層等、注力すべきターゲット像を明確に設定した上で、数値を検討すべきである。

加えて、地域への来訪状況の把握、地域の誘客戦略との整合を取る観点からも、自治体の観光部局や、地域の誘客事業を担うDMO等の観光関係者と連携することが望ましい。ターゲットの検討に際しては、現場担当者へのヒアリングによる定性的な情報も踏まえて、慎重に行う必要がある。

### 満足度(NPSを含む)

遠方からの来訪者を迎えるにあたり、高い満足度が得られるようにすることは、新たな来訪者を生むことにもつながる。また、来訪者の満足度等の指標をアンケート調査のみで把握しようとした場合、設問の制約や調査に回答しない者も存在する。このため、これを補完するべく、アンケート調査に加え、グループインタビュー等の双方向でのコミュニケーションがとれる形で意見聴取も行い、改善すべき点の洗い出しを行うことで、来訪者の評価やフィードバックに基づいて迅速に改善を図り、より効果的な事業運営を行うことができると期待される。

加えて、例えば、回答項目で「最も満足」と回答した数や割合を評価することや、観光目的での来訪者や域外からの来訪者等からの回答により評価を行うこと、他者への推奨度を測るNPS等の指標を採用すること等も考えられる。

### 経済波及効果

マネタイズの観点から、ミュージアムショップやミュージアムカフェの売上といった来訪者消費額の増加等を目標に設定することが考えられる。加えて、拠点を強化することで、地域への周遊・回遊や、滞在、再訪によって消費行動が生じ、地域経済への波及効果を生むことが期待される。観光課題への対応策として取組みの強化方針を設定している場合、拠点施設がどの程度貢献しているか、地域経済に一定の効果が生じているかといった事業効果を測る指標が必要となる。

測定方法としては来訪者へのアンケート等が考えられるが、観光客の行動を把握できる情報通信技術も進歩している。調査・分析に過度なコストが生じないかを点検したり、DMO等の地域の観光関係者が行う観光動向のデータを活用したり調査を一体的に行う等、効果的かつ合理的に行うことが望ましい。

加えて、マネタイズの観点から、ミュージアムに併設のショップやカフェの売上といった来訪者消費額の増加等を目標に設定することも考えられる。また、寄附・寄贈、企業支援、ボランティア等の運営資源の増加についても、文化資源の魅力についての理解・発信がどの程度進んだかを測る指標となり得る。

## 地域との連携体制

文化観光の推進によって、好循環の形成や持続的な文化振興が図られているかを測っていくことも重要である。例えば、拠点施設に関わる企業支援といった団体数・支援者数や、文化資源を支える地域住民の理解度・満足度、ボランティア等の運営資源の増加、寄附・寄贈者数やその支援額等の設定が考えられる。こうした指標については、文化資源の魅力についての理解・発信がどの程度進んだかを測る指標となり得る。

### 文化観光推進に関する指標例

	拠点計画・地域計画共通	地域計画	
来訪者数	国内来訪者	施設への来館者数	計画地域を訪れた観光客数
	国内来訪者	施設への有料入場者数	
満足度	国外来訪者	施設への来館者数	計画地域を訪れた観光客数
	国外来訪者	施設への有料入場者数	
経済波及効果	施設の展示・コンテンツを閲覧・体験した来訪者の満足度	施設で来訪者が閲覧・体験した展示・コンテンツを勧めたいかの度合い(NPS)	計画地域を訪れた観光客の満足度
	来訪者に占める地域内周遊者数、地域内宿泊者数		地域における文化観光コンテンツに係る観光消費額
	来訪者の地域での滞在時間、地域での消費額		
	来訪者に占めるリピーター数、レポート頻度		
	入場料外売上額		
	地域内周遊者、地域内宿泊者に占める文化観光施設や体験コンテンツの利用者数		
	共通入館付き乗車券の利用者数		
	モビリティやレンタサイクル等の二次交通の利用者数		
	事業連携企業数・宿泊施設数		
	施設を支援する企業やボランティア等の団体数、支援者数		文化観光拠点施設への来訪等を契機とした関係人口
	文化資源に対する地域住民の理解度・満足度		
	地域連携体制	地域における事業の推進者数	
地域外からのクラウドファンディング等の寄附額、支援者数			
文化振興への活用を目的としたふるさと納税の寄附額、納税者数			
文化の還元	クラウドファンディング等の寄附額、支援者数		
	来訪者に占めるリピーター数		
	支援する企業やボランティア等の団体数、支援者数		

## COLUMN

## リピーターの把握手法

文化施設や地域に魅力を感じて再訪するリピーターを増やすことは、地域経済への波及や、文化資源への深い理解に基づく支え手の獲得、関係人口の増加にもつながると言える。

リピーターの把握については、リピーターが文化観光の推進にどう貢献するかという観点から、リピーター数等の指標を検討する必要がある。リピーター率を指標とする場合、以下の点で注意が必要である。①新規利用者が増える（誘客施策が成功する）ほど相対値としてのリピーター率は下がること。②地域外からの来訪者の再訪と地域住民による継続的な利用とを分けて把握しないと正しい現状認識ができないこと。

単に経年でリピーター率を計測するのではなく、特定の年度を設定した上で、その来訪者の再訪状況を把握する、あるいは、調査対象を観光客や地域外からの来訪者に絞る等の工夫を行うことが望ましい。

## COLUMN

## アンケートの調査方法

アンケートは、最も基本的な事業評価やマーケティングの手法であり、一般的には施設等に据え置きの調査票方式で行うことが考えられる。しかし、絶対的な回答数の不足や、回答者属性にバイアスがかかることで、訪問者全体の動向や意思を正しく把握することが困難な場合がある。回答数を増やすためには、ノベルティを配布したり、マーケティングを兼ねて事前予約システムに付随したアンケートサービス等を活用することも考えられる。一方で、景品を付けることで回答内容に偏りを招く場合があることや、調査や分析に過剰な費用が掛からない手法を選択する必要があることにも留意すべきである。

また、インタビュー等により定性的な情報を把握することも、PDCAサイクルを回す上では有効である。



聞香体験  
(写真提供:徳川美術館)



# ロジックモデル



拠点施設を中核とした地域において、認定計画に記載した事業が文化観光で目指す目標を達成し、好循環を形成していくことが重要である。こうした好循環の実現に向けた検討を進めるにあたっては、目指す姿(最終アウトカム)の実現に向けて、現状・課題を踏まえつつ、どのような取組みを行う必要があるのか、整理をすることが望ましい。その際、各事業のアウトプットが、計画に定める目標達成にどう貢献していくのか、事業が合理的に設計されているか、ロジックモデルを用いることで、計画に記載した各事業と目標の関係性が整理できるとともに、進捗状況と課題が把握でき、事業中の取組み改善も容易になる。

また、計画の骨子をロジックモデルの形に整理するプロセスを通じて、多様な関係者の目線を合わせていくことも重要である。その際、国内外からの来訪者に地域固有の文化資源をどのように発信していくかの将来像を明確にし、地域が育み継承していくべき文化について、関係者で共有し、合意形成を図っておくことが望ましい。

ロジックモデルで扱う初期・中間アウトカムと、計画で設定する目標値とを連動させていくことが必要であり、基本方針に定める4つの目標(下図の枠線で囲ったもの)を達成するべく計画が推進できているか、進捗状況をチェックすることもできる。

## ロジックモデルの概要

計画された行動		期待される成果			
インプット	アクティビティ	アウトプット	初期アウトカム	中間アウトカム	最終アウトカム
<b>拠点施設</b> ▶ ○○○○館  <b>主な文化資源</b> ▶ ○○○○ ▶ ○○○○ ▶ ○○○○  <b>体制</b> ▶ 申請者 ▶ 運営者 ▶ 文化観光推進事業者 ▶ 連携する事業者  <b>資金</b> ▶ 文化観光補助金 ▶ 自主事業予算	<b>魅力増進</b> ▶ 常設展示室の改修 ▶ 夜間体験○本 ▶ 高付加価値プログラム ▶ 里帰り特別展 ▶ 解説員配置  <b>理解促進</b> ▶ 導入解説パネル設置 ▶ VRシアター開設 ▶ 多言語解説整備 ▶ ガイド人材雇用  <b>利便増進</b> ▶ 共通入館付き乗車券 ▶ 楽チャリ導入 ▶ ラッピングタクシー ▶ キャッシュレス化 ▶ 案内板設置  <b>事業の持続と還元</b> ▶ 基金設置 ▶ 会員制度設立 ▶ 寄附制度立ち上げ  <b>飲食物販</b> ▶ カフェリニューアル ▶ 商品開発 ▶ ホテルプラン連携	<b>満足度○%向上</b> <b>来訪者○%増</b> <b>インバウンド来訪者○%増</b>  <b>基金積み上げ○円</b> <b>会員○社、○人</b> <b>寄附○円</b>  <b>体験者○人</b> <b>売上○円</b> <b>(内利益○円)</b>  <b>利用者○人</b>  <b>カフェ利用者○人増</b> <b>商品売上○円</b>	<b>地域の文化資源について理解を深める</b> 来訪者が増える 海外在住者に地域の文化資源が認知される  <b>寄附や会員制度を通じて文化資源に関わる人が増える</b>  <b>宿泊滞在者や周遊客が増え、地域経済が活性化する</b>  <b>取組みの中で連携体制が構築される</b>  <b>入館料外収入が増え、サービスの維持と施設の充実化が進む</b>	<b>観光客の文化理解が進み国内外に関係人口が増える</b> (○年○人等)  <b>文化観光に関わるステークホルダーの中に担い手としての主体者意識が広がる</b>  <b>地域の中で文化振興の原資となる収益が継続的に生み出され、文化資源に還元される</b> (○年○円等)	<b>文化資源を起点とした好循環が生まれ、持続的、発展的な地域における文化観光が実現される</b>

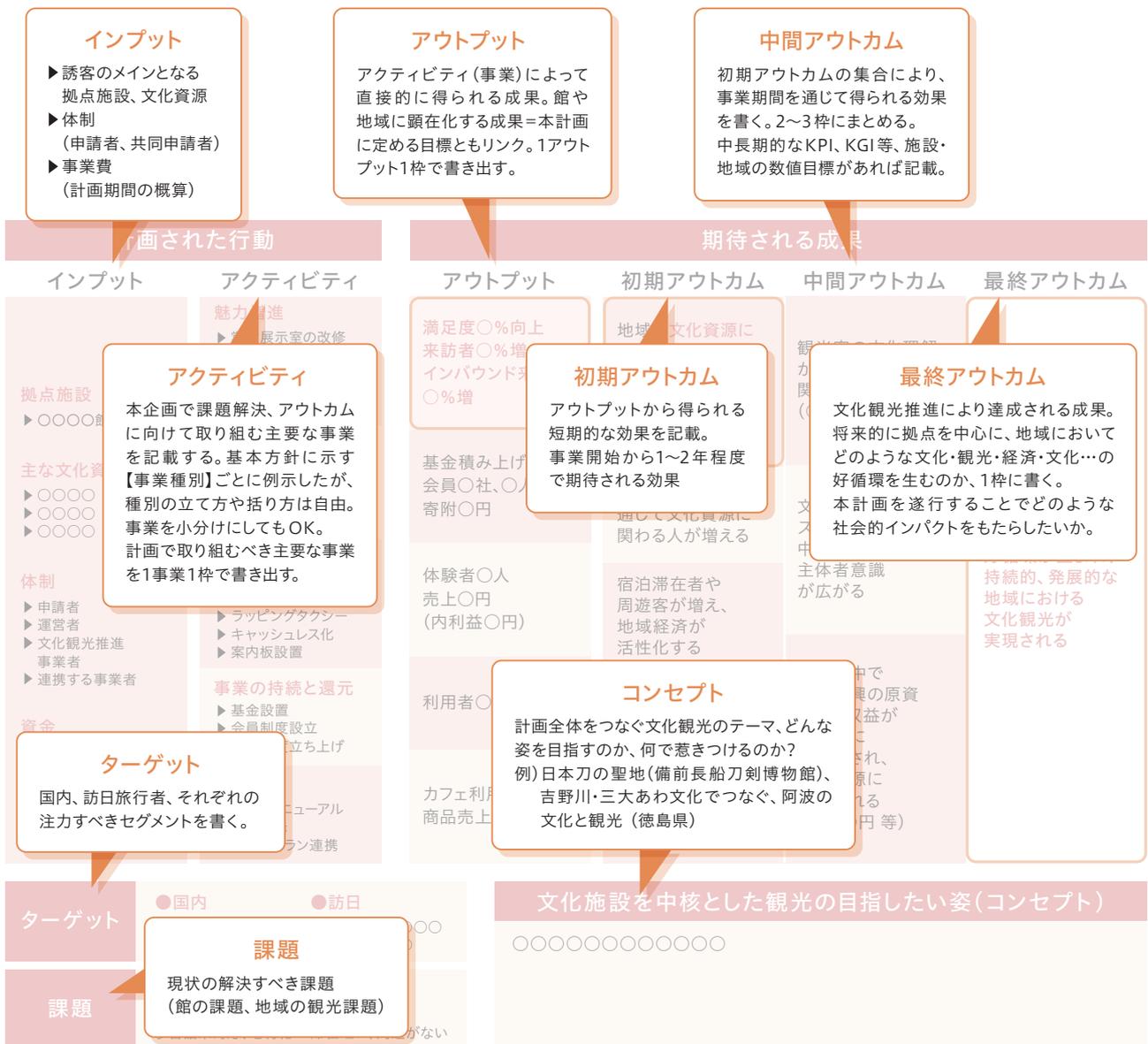
ターゲット	<b>●国内</b> ○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○	<b>●訪日</b> ○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○
課題	<b>●拠点</b> 展示が分かりにくい 多言語未対応、老朽化	<b>●観光</b> 日帰りばかり、滞在短い、周遊がない

文化施設を中核とした観光の目指したい姿(コンセプト)	○○○○○○○○○○○○○○
----------------------------	----------------

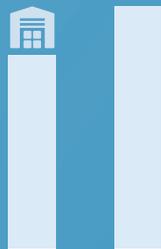


福島県立博物館の広場でのマルシェの様子  
(写真提供:福島県立博物館)

ロジックモデルの記入方法



※アクティビティから最終アウトカムまで、各枠をケイ線でつなぐと、左から右へ因果関係が明示できる。



## 各論

- |    |                |     |
|----|----------------|-----|
| 01 | 理解が深まる解説・紹介    | P20 |
| 02 | 持続可能な経営・マネジメント | P30 |
| 03 | 地域との連携体制の構築    | P46 |
| 04 | 利便性の向上         | P50 |
| 05 | 情報発信           | P60 |

## II. Specifics

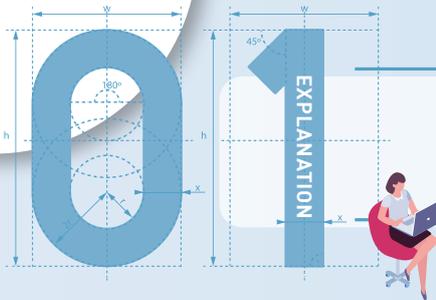


(写真提供:小樽芸術村)



(写真提供:徳川美術館)





## II. 各論 01

# 理解が深まる解説・紹介



「文化観光」は、文化資源の観覧・体験等を通じて、文化についての理解を深めることを目的として推進される。

ここでいう「理解」とは単に文化資源についての情報に触れたり、知識を深めてもらったりということではない。多くの人々に文化資源の価値や魅力を感じてもらふこと、それによって文化の保存・継承の意義を感じ、自分事としてもらうことである。文化資源を「自らの宝物」と感じてくれる理解者を増やし、「裾野」が広がっていくことを目的としている。そのために拠点施設には、文化観光推進事業者との連携とともに、理解が深まる分かりやすい解説・紹介を行うことが求められる。



## 1 来訪者目線に立った展示

博物館をはじめとする施設における文化資源についての解説・紹介を見ると、資料の基礎的な情報を提示するだけの辞書的な展示や、資料への一定程度の関心や基礎的な知識を身に付けていることを前提とした専門的で難解な解説が行われていることも見受けられる。こうした展示は来訪者の学習や知識欲求に応えるものであり、社会教育施設としての博物館等の重要な役割ではある一方、文化観光の推進にあたっては、国内外からの「幅広い来訪者」(子供、高齢者、障がい者、外国人等を含む)の期待に応える必要もある。

観光客については、既存の来訪者等とは異なる利用者像を設定する必要がある。多くの場合、文化資源についての関心が必ずしも高くはなく、基礎知識も持ちあわせていない(地名や人名、学術、専門用語について知らない)。文化資源の見学や鑑賞は数ある旅行目的の一つであり、滞在時間も短い。そういった観光来訪者に文化資源の魅力を理解する上で重要な歴史的、文化的背景を分かりやすく伝えるためには、文化資源相互の関連性や明確なテーマを設定したストーリー性のある解説・紹介を簡潔に行うことが求められる(こうした解説・紹介の方向性は、ふだん博物館等に来訪しない地域住民の利用も喚起する)。

また、展示等の見学や鑑賞の前に“導入”の仕掛けをすることも効果的だ。展示室の入口等において、工夫を凝らした解説や映像等で文化資源の魅力に触れたり、興味や関心を高めたりすることで、普段触れることのない歴史や文化、芸術の世界に飛び込む頭と心の準備ができる。

事例  
1

## 来館者の行動観察を通じた、解説パネルの改善

群馬県立歴史博物館(群馬県高崎市)

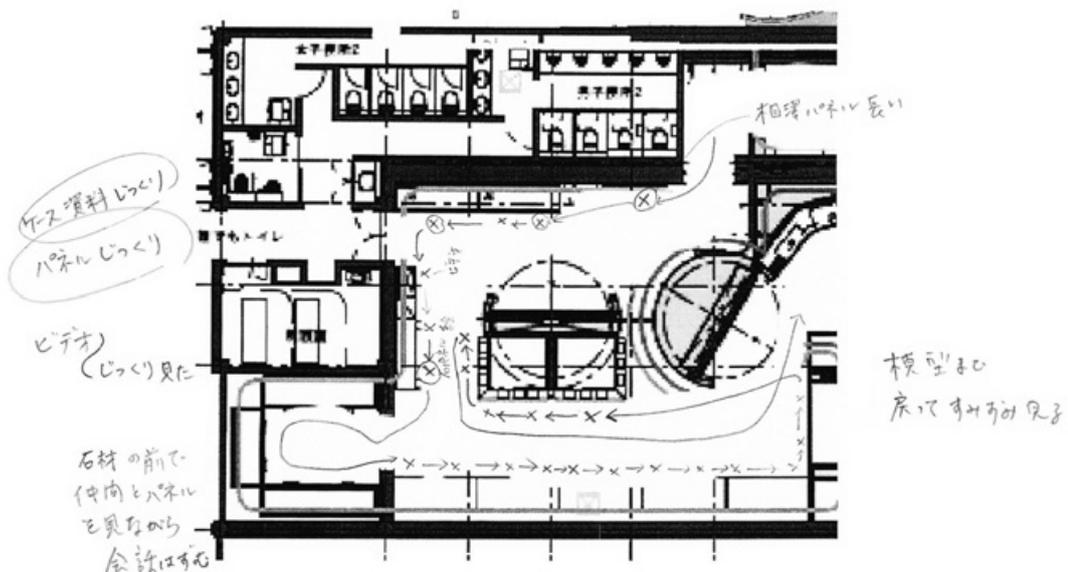
群馬県立歴史博物館では、①中高生が読んだら分かる、②大人が読んで子供に説明できる、の2点を満たすよう、来館者の行動観察を通してパネルの解説文を改善してきた。また、来館者の興味を引き、内容の大枠が理解できるようにタイトルとサブタイトルにも工夫を凝らした。学芸員それぞれがパネルを作成したが、アカデミックな価値が失われないよう、タイトルには「時代性を反映させる」、サブタイトルは「十数文字以内で興味を引き、何が起こったか分かる」ものになるよう周知した上で、作成したパネルを学芸員同士で確認し合い、博物館として守りたいラインを探る議論を重ねた。加えて教育普及係の職員にも見てもらい、「分かりやすく」「歴史的背景」が伝わるパネル解説になっているかを確認することで、館全体での基準を統一した。

## 来館者の行動観察

来館者が実際にどのような鑑賞行動を取っているのか(どの資料を見ているのか、パネルは読んでいるか、展示意図は理解できているか)を明らかにするために、大阪府立弥生文化博物館で実施された行動観察についての文献を参考に、来館者の行動観察を実施してきた。

実施にあたっては、行動観察に多くの時間を割けないことに加え、観察対象の来館者へ不快な思いをさせずに自然な見学の様子を観察することが課題であった。そのため、来館者数が多い日に全学芸員で、それぞれ半日ずつ常設展示室に常駐することを決めた。

その際、対象者を無作為に選定することや、「家族連れ・単独・複数」等のカテゴリ分けに加え、半日で10人ずつ観察することを目標として共有し臨んだ。自分たちも展示を見て歩きながら、少し距離を取って観察する工夫をしたため自然な状態を観察でき、展示室の途中からは解説を読む時間が短くなっていくことや、大きな展示物やジオラマの前で立ち止まる人が多いこと、パネルを長く読むのは高齢男性が多いこと等を確認することができた。

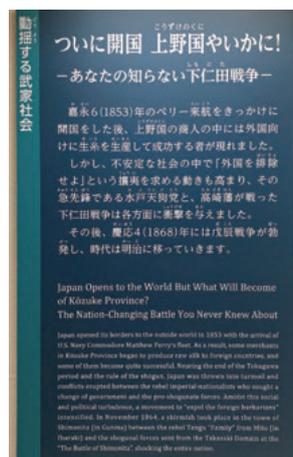


行動観察中は来館者の動線を線で書き記し、滞在時間の長い場所では「×」の印をつけた。  
(提供:群馬県立歴史博物館)

## 観察結果を踏まえた展示パネルの改善

現在の群馬県一帯は、江戸時代まで概ね「上野国(こうずけのくに)」と呼ばれていた。近世の群馬県エリアを紹介するパネルでは、タイトルの「ついに開国 上野国やいかに!」の中で、“開国”や“上野国やいかに!”というフレーズを用いて、不安定な当時の時代性を表現した。また、サブタイトルの「あなたの知らない下仁田戦争(しもにたせんそう)」では、何が起こったかの想像はつくものの、来館者が解説を読みたくなるような表現に工夫した。その上で、この地で起こった出来事が幕末から明治に移行する契機になっていること、その中で当時の人々の営みが理解できるように、ストーリー性のある紹介を行った。

改善した近世の展示パネル  
(写真提供:群馬県立歴史博物館)



## 事例 2

### 展示室の導入におけるストーリー性のある映像解説の工夫

吉崎市立一支国博物館(長崎県吉崎市)

長崎・吉崎島全体を博物館に見立てた「しまごと博物館」の拠点として平成22年に新設された一支国(いきこく)博物館では、「東アジア社会の中の吉崎」の歴史を再発見してもらうための工夫の一つとして、入口の導入エリアで『魏志(ぎし)』倭人伝(わじんでん)に記された一支国の様子を再現した解説映像をビューシアターで観ることができる。当時の状態に近い景色が今でも残っている吉崎の遺跡の魅力伝えるため、CGに頼らず実写で作成した。

## 「ビューシアター」から始まる鑑賞

視界すべてに映像が入ってくる湾曲したスクリーンで、『魏志』倭人伝に「57文字」で記される一支国(吉崎国)の様子や、原の辻遺跡の役割を一つのストーリーで理解できるようになっている。例えば、『魏志』倭人伝にある「有田地 耕田猶不足食 乗船南北市糶」というフレーズは、「田はあるが、皆が食べるだけの食料が不足していることから、それを補うため、朝鮮半島と日本本土を往来して交易を行っている。」という意味であるが、当時の交易や生活の様子をストーリーにして再現することで、来館者が没入できる映像にまとめられている。シアター映像で来館者の歴史的イメージを統一させ、その後の展示や島内の遺跡を見ながら会話や気づきが生まれることを目指した。



「ビューシアター」のスクリーンいっぱいに広がる再現シーンは、復元された原の辻遺跡を実写して作成された。  
(左:スクリーン映像、右:復元された原の辻遺跡) (写真提供:吉崎市立一支国博物館)

映像は過去の一支国の再現映像を上映し、最後に「現在の吉崎」の風景で締めくくられる。映像終了後にスクリーンを上から下に降ろし、その裏に隠していた大きな窓から復元整備された原の辻遺跡が一望できる。この演出によって、再現映像と原の辻遺跡が結びつけられる。映像見学後に周る展示室は現在から過去に遡る配置にしており、時代の上下と連続性を把握しやすくすることで、先人が守ってきた歴史の上に今の吉崎があることに気づかせるよう工夫している。

## 地域住民の協力と観光施設としての定着

一支国を再現したジオラマ(模型)や「ビューシアター」による再現映像は、実在する地域住民をモデルにしたり、映像に出演してもらったりする等、地域住民と共に作品をつくり上げているのが特徴である。また、展示案内は博物館のボランティアスタッフ(市民)が行っている。

ネット口コミも含めて満足度が高く、平成31年には年間で延べ10万人の見学者が訪れている。同年の壱岐市の観光来訪者が約23万人であり、そのうち約4割が訪問していることから、地域でも重要な観光施設として認識されている。



地域住民へ顔写真提供を募って制作したジオラマ。『魏志』倭人伝に記される生活風景に、地域住民の表情を重ね合わせてオリジナルのシーンをつくっている。

(写真提供:壱岐市立一支国博物館)

## 2 多言語化への対応

解説や紹介等の多言語化は、日本語を母語としない来訪者に文化資源の価値と魅力を理解してもらうために必須である。詳細については、観光庁「How To 多言語解説文整備」を参照されたいが、大切になるのは、文化観光における多言語対応は、単なる翻訳や変換ではないということである。多言語対応を必要とする来訪者像とそのニーズを解像度高く捉える必要がある。我が国の文化的背景や歴史・地理等の基礎知識を持たない人でも理解でき、魅力を感じる解説や紹介とはどのようなものか。何が知りたくて、何に魅力を感じるのか、しっかりと見据えた上で、解説・紹介の内容と、その質・量を考えなければならない。

解説等を多言語化するにあたっては、日本語と一対一の対応を図ればよいということではなく、外国人用の解説を別に作る必要があると考えるべきである。加えて、文章としていかに伝わりやすくなるうとも、展示の意図やストーリーが伝わらなければ意味がない。多言語対応には、総体としての展示評価の視点を併せ持つ必要がある。

また、コロナ禍を経て、急速に回復しつつある訪日外国人数に目を奪われがちだが、我が国における在留外国人の数も300万人を超えており(令和4年末時点)、多文化共生や社会的包摂(ほうせつ)の観点からも多言語化は重要な取組みであると言える。

### ■観光庁「How to 多言語解説文整備」(地域観光資源の多言語解説整備支援事業)

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/multilingual-kaisetsu.html>

## 外国語を母語とする職員による「魅力を伝える」英文作成の工夫

東京国立博物館（東京都台東区）



東京国立博物館では、平成31年頃から訪日外国人向けに外国語（英語・中国語・韓国語）に対応した総合文化展の展示解説全般の作成・改善を進めている。令和元年・令和2年には各言語を母語とする職員を翻訳担当として配置した上で、作品ラベル・作品解説の大幅改良プロジェクトに着手してきた。このプロジェクトでは、外国語翻訳を担当する「国際交流室」だけでなく、総合文化展に関する業務を担当する「平常展調整室」、作品ラベルや解説パネルを含む総合文化展の展示室内デザインを担当する「デザイン室」、また教育普及活動を担当する「博物館教育課」も参加する館内組織を横断するワーキンググループを組成して改善を進めた。

翻訳担当である国際交流室の職員と学芸員とが日々連携する中で、日本の文化財の魅力がより伝わるように展示解説や作品解説の改善が続いている。

### 外国語を母語とする職員による 「日本の文化財の魅力が伝わる解説」に向けた取組み

東京国立博物館で英文作成を担当し英語を母語とする職員は、英国ヴィクトリア&アルバート博物館(Victoria and Albert Museum、ロンドン)が公開している『Gallery text at the V&A – A ten point guide』等の英語による作品解説に関する文献等を読む中で、日本語解説の直訳では、外国人来館者に作品の魅力が十分に伝わらないのではないかと課題を感じた。具体的には、日本語の作品解説には専門用語や英語では使わないような言い回しも多いため、直訳すると不自然で理解しづらい英文になってしまうと考えた。また、日本語解説の内容と外国人来館者が求めている内容にずれがあることにも気づいた。

そこで英文作成担当者は、まず外国人来館者が作品について知りたいことは何かを検討し、その内容を作品解説に盛り込むようにした。その後、英語の作品解説が分かりやすく自然かどうかを確認するため、第三者(ライターや別施設の外国人学芸員、個人的につながりのある知人等)にも積極的に意見をきいた。

### 学芸員から得た知見を活かし訪日外国人に向けた英文を作成



例えば、松平家乗が用いた当世具足(とうせいぐそく)(甲冑(かっちゅう))について、日本語解説では「松平家乗が生きた安土桃山から江戸にかけての時代性」や「蔦(つた)の家紋等デザインには意味があること」を前提にして、展示物のうち着目すべき点を説明している。

一方で英文を作成する際には、歴史的な背景や日本文化への知見がない訪日外国人にも面白みが伝わるよう、デザインの中で特に目立つ「日の丸と兜の飾り」に着目した。具体的には、学芸員から得た「兜の飾りは月を模していると考えられており、胸元にある太陽(日の丸)と合わせて天体としての普遍的な動きを表す可能性がある」という知見を、かみ砕いた英語で表現し、展示物の面白みが訪日外国人にも伝わるよう工夫した。

しろいとおどしどうまるぐそく

松平家乗が用いた白糸威胴丸具足(江戸時代・17世紀)  
(写真提供:東京国立博物館)

しろ いと おどし どう まる く そく  
白糸威胴丸具足

江戸時代・17世紀

Armor (Gusoku) with a Dōmaru Cuirass and White Lacing

Edo period, 17th century

白糸威胴丸具足

江戸時代 17世紀

흰색 끈으로 엮은 도마루 갑옷

에도시대 17세기

松平家乗が用いた当世具足の解説  
(写真提供:東京国立博物館)

徳川家康に仕えた美濃国(岐阜  
県)岩村藩主の松平家乗が用いたと  
いわれる当世具足で、三河国(愛知  
県)西尾藩主の大給松平家に伝来し  
ました。全体を白糸威とし、紅糸で  
日の丸を大きく表わした意匠が印象  
的で、家紋の丸に蔦紋を蒔絵で各所  
に飾り、由緒を示しています。

This armor was reportedly owned by Matsudaira lenori (1575-1614), a samurai lord who ruled in central Japan. The armor's design seems to represent the infinite cycle of the heavens: The chest is adorned with a rising sun, while the helmet is embellished with a golden ring symbolizing the moon.

庆长六年(1601)成为美浓国岩村城主的松平家乘(1575-1614)曾用过的具足。胸板与草摺(腰以下部分)下缘以蒔绘装饰着家徽葛圆纹。甲片以缘子巧妙穿缀,使露出甲片表面的缘子构成红日图案。

1601년에 미노(지금의 기후현) 지역 이와무라성의 성주가 된 마쓰다이라 이에노리의 갑주입니다. 장식이 적은 단순한 형태이나 재봉은 화려합니다. 엮는 끈을 솜씨 좋게 활용하여 해가 떠오른 무늬를 표현했습니다.

東京国立博物館では、英語・中国語・韓国語それぞれの翻訳担当者は、翻訳の意図を対面で説明する等、学芸員と良好な関係を構築するため、自ら頻繁に対話することに努めている。このように、多言語化における工夫は、研究者としての知見が深い学芸員との協力が重要である。

🗨️ 今後の課題

東京国立博物館の英文作成担当者は、作品所蔵数に対して翻訳担当者が少ないこともあり、外国語に対応した作品解説にもまだ工夫の余地があると感じている。また、「英訳の展示解説が充実しているかどうか、分かりやすいかどうか」等について、現在ではネット上の口コミも参考に改善を進めているが、今後は改善した解説が効果的かどうかを検証するためにも、来訪者からの聞き取り調査等も有効ではないかと考えている。

参考

作品ラベルや作品解説のより具体的な改善プロセス、その他の解説事例について、note記事(文化観光コーチングチーム「HIRAKU」『日本の文化「もっとわかりやすく」東京国立博物館が編み出した多言語での展示解説ノウハウ』)に詳細を掲載している。

note記事へのQRコード ▶



## 人形浄瑠璃の語りを英文にする

徳島県立阿波十郎兵衛屋敷(徳島県徳島市)

徳島県立阿波十郎兵衛屋敷では、約400年続く徳島の伝統芸能で国の重要無形民俗文化財である阿波人形浄瑠璃(あわにんぎょうじょうり)について、訪日外国人にも作品等の魅力が伝わるよう様々な工夫を施している。

館では、併設の劇場で『傾城阿波の鳴門順礼歌の段(けいせいあわのなるとじゅんれいうたのだん)』等の代表的な演目を上演しているが、舞台に日本語の語りを日本語と英語の字幕で表示するモニターを設置。また、舞台背景が早変わりする「襖(ふすま)からくり」という特有の舞台装置の襖絵をデジタル映像化して編集した「デジタル襖からくり」を上映し、視覚的にも芝居の迫力を伝えている。



舞台上部に設置した字幕モニター  
(写真提供:徳島県立阿波十郎兵衛屋敷)



プロジェクションマッピングによって投影している「デジタル襖からくり」  
(写真提供:徳島県立阿波十郎兵衛屋敷)

## 🗨️ ネイティブの研究者に英語字幕を依頼

訪日外国人に、日本語で上演される人形座の語りを、字幕を通じて伝えるには英文作成の方法に工夫が必要になる。阿波十郎兵衛屋敷では、舞台の上部にモニターを設置し、太夫の語りに日本語字幕に加えて英語の字幕を表示している。例えば、人形浄瑠璃を通じて「嘆かわしい現世」や浄瑠璃の世界を英語圏の訪問者に伝えるには、日本語の単なる英訳ではなく、意味を補完し、リズム感も意識して英文を起こす必要がある。

思う様にならぬが浮世、

**This world is not always what we wish it to be. That is how this sad world is.**

(この世界は常に私たちが望む通りになるとは限りません。それがこの悲しい世界なのです。)

嘆かわしい現世を、「必ずしも望む通りになるとは限らない」「それがこの悲しい世界」と砕いて説明。

「さてもさても世の中に、親となり子と生まるる程、深い縁はなけれどもナア、

**There is no bond more profound in this world than between parent and child.**

(この世で親子ほど深い絆はありません。)

日本語でも意味が取りにくい語りをシンプルな英文で。

田をばぞんぶりぞ 田をばぞんぶりぞ ぞんぶりぞんぶりぞんぶりぞ

**slogging, slogging through the muddy fields,  
sloggig, slogging, through the muddy fields.**

ことぶきにんさんぼそう  
五穀豊穡を祈念する力強い踊りが特徴的な『「寿二人三番叟」』の演目では、  
単語の音やリズムを工夫して、田植えの場面を表現。

(提供:徳島県立阿波十郎兵衛屋敷)

これらの英文は、日本語での意味合いや背景を理解して作成する必要がある。阿波十郎兵衛屋敷では、アメリカの大学で教鞭を執り日本の古典文学や芸能に精通した研究者に英文作成を依頼している。

人形浄瑠璃に魅せられ、アメリカで人形浄瑠璃の人形座を立ち上げて自ら上演した経験を持つ人物で、人形座についての学びを深めることを目的に日本全国の人形座を巡った際に徳島との接点ができ、英文作成を依頼することになった。作成された英文は、語りのリズムや情感を意識したものとなっている。

### 3 ICTを効果的に用いた展示

ICTの発達と普及に伴い、これまで物理的に展示ができなかった資料が閲覧できたり、実物では不可能な鑑賞が補完できるようになってきた。文化資源の価値や魅力を広く発信し、深く多様な理解を促すためにICTを効果的に活用することが求められる。

また、デジタル・アーカイブの体系的な構築と多様な発信により、博物館等が有する文化資源についての利用・認知を広げるとともに、来館を前提としないインターネット上での鑑賞体験や交流も可能となる。

#### ICTによる様々な展示手法



作品の細部や  
通常では見ることのできない  
裏面まで見せたい

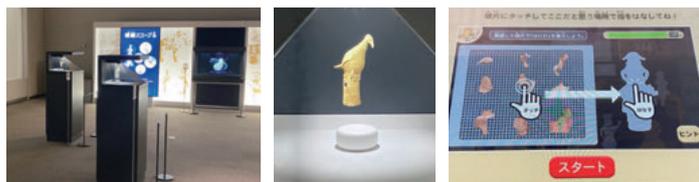


国立工芸館  
8Kモニターを使用した2D3D鑑賞システムを整備

(写真: 太田拓実 写真提供: 国立工芸館)



現物公開できない  
貴重な収蔵品を公開したい  
理解が深まる鑑賞体験を提供したい



群馬県立歴史博物館  
収蔵品の3Dデータ化によりデジタル埴輪展示室を整備

(写真提供: 群馬県立歴史博物館)



文化財の実物が  
目の前にあるかのような  
体験で魅力を伝えたい



東京国立博物館  
(TNM & TOPPAN ミュージアムシアター)  
文化財を4K・VR映像で鑑賞できる大迫力のスクリーンを整備

(TNM & TOPPAN ミュージアムシアター  
写真提供: TOPPAN株式会社)



博物館や遺跡を  
楽しく周遊しながら  
理解を深めてもらいたい



一乗谷朝倉氏遺跡及び博物館  
遺跡の往時の姿を再現するAR/VRを整備した解説や、  
ゲーム感覚で周遊を楽しめるコンテンツを提供

(写真提供: 福井県)

実物での鑑賞を補うだけではなく、実物鑑賞以上の体験を提供することも可能なICTの効果的な活用については、文化観光の取組みにおいても進めていく必要がある。他方で、日進月歩で進むICTの活用にあたっては、大きく「費用対効果」「技術選択」の面で慎重に検討することが必要である。

## ICTの導入及び運用の留意点

## ① 費用対効果

AR・VR等の先端技術を利用するためのシステムや機材は、数年で消耗や故障することが想定される。また、CG等の作成技術や画像・映像の解像度も急速に進歩していくため、内容が早くに陳腐化する可能性がある。さらには、アプリ等のシステムの活用にあたっては、アップデートに係る費用やサーバ等の維持費等のランニングコストについても意識しておかなければならない。機材やデータ作成・システム制作、維持にかかる費用に対して、利用者数や利用の効果がどれほどあるのか。システム導入前に具体的に検討することが必要である。

## ② 技術選択

ICT分野では、様々な手法やサービスが日進月歩で開発されている。導入にあたっては、前述の費用対効果の観点からも業者任せにせず、文化資源の担い手として利用者の体験をデザインし、その効果が最大化するように技術選択やその組合せを工夫する必要がある。例えば、ARやVR、アプリ等の導入には多額の開発費と維持費がかかる上に、修正や更新が難しい。アプリ等はインストールの手間がかかる等、利用者のニーズに必ずしも合致していない場合もある。

他方で、QRコード等を活用し、現場での取り回しが可能なデジタルメディアでの解説や紹介、音声案内の提供等、より簡便な形で鑑賞体験の充実を図ることができないかも検討する必要がある。

さらに言えば、本当にICTでなければ実現できないのか、逆にアナログ的な手法では実現不可能かまで検討することが大切である。ICTの導入自体が目的化することは、後々の維持管理まで含めて、将来的に新たな課題を生じさせかねない。

ICTのコンテンツについては、通常外注することになるが、ICTの基礎知識や実践例を踏まえた上で仕様設計することが重要になる。難しい場合は、外部の専門家の知見を加える等、企画・設計段階で十分な検討が必要である。



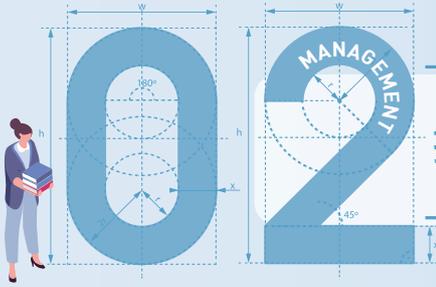
## 「モノとコトをつなぐ」

福島県立博物館の民俗展示室では、壁面の大型スクリーンを使った解説映像にあわせ、プロジェクションマッピングによって展示資料の「とんど(サイノカミを表現した巨大な藁人形)」が炎上する様子を見せる。現地や祭りの文脈から物理的に切り離され博物館に展示される「モノ」と、小正月にサイノカミを天に送り返すための火祭りという「コト」とを、新しい技術と表現によって接続する試みである。



(写真提供:福島県立博物館)

## 持続可能な経営・マネジメント



文化観光に限らず、施設が活動を続けるためには、必要な経営資源を確保することが前提となる。経営資源の獲得にあたって考えるべきステップとしては、まず、経営資源のポートフォリオを整理し、優先的に取り組むべき施策を、①公的資金、②寄附、③収益の視点から検討する。そして、それらの施策を進めた結果、文化振興へと還元・再投資されていくかを確認し、好循環を創出・継続することが重要である。



### 1 拠点施設におけるポートフォリオの整理

現状認識として、まずは各拠点施設において、経営資源のポートフォリオを以下の①、②、③のように整理する必要がある。

① 公的資金の維持・増加(国・都道府県・市町村)

② 寄附等の維持・増加(ファンドレイズ)

③ 収益の維持・増加(マネタイズ)

上記①、②、③の視点を持って、持続可能な運営を設計していくことで、文化への還元・再投資の好循環を実現することができる。

公営の拠点施設は①が多くなる傾向があり、民営の拠点施設は①、②、③いずれも取り入れている傾向にあると言える。各拠点施設において経営資源を獲得しやすい領域は異なるため、経営資源の特徴を踏まえ、自らの拠点施設における経営資源獲得のポテンシャルを検討することが重要である。一つの経営資源に依存しすぎると、想定外の事態(例えば、新型コロナウイルス感染症の流行拡大による来訪者減、入館料減等)が起きた際、運営を持続することが困難になりかねない。このため、経営資源のポートフォリオの多様性を意図的に担保し、リスクを軽減していくことが望ましい。

各資金調達の特徴

どこからの資金調達か

<p><b>1</b> 公的資金の維持・増加 from 国・都道府県・市町村</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社会教育施設としての役割とマッチした資金調達。</li> <li>▶ 地域や社会にどう貢献しているかの説明責任が発生。</li> </ul>
<p><b>2</b> 寄附等の維持・増加 from 法人・個人</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 文化資源を守り継承する姿勢への共感を資金調達に。</li> <li>▶ 寄附者に対して便益の直接的な還元が少ないため、寄附者との関係性構築には丁寧なコミュニケーションが必要。</li> </ul>
<p><b>3</b> 収益の維持・増加 from 法人・個人</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 来訪者の満足度を高めることが収益につながるため、来訪者満足度を高めるモチベーションが生まれる。</li> <li>▶ 親しみやすさと文化の真正性のバランスには注意。</li> </ul>

公営施設 **1** がメインとなるが **2** にもつなげうる



民営施設 **1 2 3** のバランスで、経営の基盤を確保する



なお、**1**、**2**、**3**の獲得にあたって、共通して重要な観点は、資金を拠出する者にいかに価値を認めてもらうかである。**1**においては、文化観光の推進に限らず、地域の様々な政策分野において公的資金を支出するにあたって説明責任を果たす上で、公的・社会的価値の創出が求められ、**2**においては、進んで支援をしたくなる事業やミッションの価値を示す必要がある。**3**においても、顧客にとって魅力的な価値のある商品やコンテンツを企画・制作しなければ購入には至らない。



## 2 公的資金の維持・増加(国・都道府県・市町村)

公的資金の維持・増加(国・都道府県・市町村)の例としては、公営の拠点施設の運営予算や補助金等が挙げられる。公的資金を使う以上、公に貢献できていることを説明する責任が発生する。拠点施設が存在することにより、どれだけ地域住民や観光客の満足度が向上しているか、そして地域内の回遊等の経済効果を含め、施設自体のみならず周囲にどれだけ寄与しているかを示していくことが重要である。

そのため、拠点施設での取組みにとどまらず、地域の活性化までを視野に入れ、地域住民や団体、企業等との連携体制を構築しながら文化観光に取り組む形で、持続的かつ発展的な事業の展開を設計しなければならない。

## 期待に応じて体制を充実

フォッサマグナミュージアム(新潟県糸魚川市)



新潟県糸魚川市にあるフォッサマグナミュージアムは、鉱物等の多様な収蔵物を展示しており、地球や日本列島の成り立ちを知ることができる公営の博物館である。「糸魚川地域」は、日本で初めて世界ジオパークに認定された地域の一つであり、日本列島の形成に関わる重要な地質構造の保全活動等に1990年代から取り組んでいた。その中でフォッサマグナミュージアムの学芸員は、観光客への石の鑑定サービスや教育旅行への対応、自然資源の研究等、中核施設として「展示」「教育」「収蔵」「研究」に取り組み、地域住民や観光客の満足度向上と地域内の回遊等経済効果を創出する役割を果たしてきたことで、設置者である糸魚川市から学芸員を含む人員拡充が認められた。

 来訪者数や満足度向上に向けた取組みの推進

日本のようなプレートの沈み込む地帯で産する翡翠(ひすい)や安山岩、花崗岩等、多様な石を今でも野外で拾うことができるのが糸魚川地域の特徴の一つであるが、これらの石を拾った来訪者は、フォッサマグナミュージアムへ持ち込むことで「石の鑑定」を受けることができる\*。「石の鑑定」利用者の多くが市外からの観光客であり、単なる鑑定だけではなく石の名前や性質、日本列島との関係等を説明する教育サービスとして実施していることから、「石の鑑定」の利用者数は増加してきた。

また、新潟県地域振興局の企画で青年漫画誌に掲載の人気漫画とコラボレーションした展示会も実施した。フォッサマグナミュージアムの学芸員はこうした企画に積極的に取り組んできた。展示会では、学芸員が地元の学校へ実施している「糸魚川の自然や歴史文化」の授業を受けて育った糸魚川市出身デザイナーらの協力もあり、盛況だった。

\*持ち込みはカレンダーで曜日指定されており予約制。また、大きな石は貴重な自然資源であるため、持ち帰りや削る行為は遠慮してもらっている。

 教育旅行(学校行事としての団体旅行)への対応

フォッサマグナミュージアムでは地層・岩石の観察や火山活動の体験活動をレクチャーする教育旅行への対応にも力を入れている。コロナ禍では、近隣の学校からの教育旅行利用数が増えたが、その豊富な自然資源を伝えるべく真摯に対応を重ねてきた。その成果もあり、コロナ禍が明けてからも継続して教育旅行利用のために来訪する近隣学校もあり、関東圏からの教育旅行利用も回復したことで、令和4年の教育旅行利用数はコロナ禍前の令和2年と比べても2倍近くに伸びている。



教育旅行における「石の標本づくり」  
(写真提供:フォッサマグナミュージアム)

地域における館への期待に応えることで文化振興への好循環を生み出す

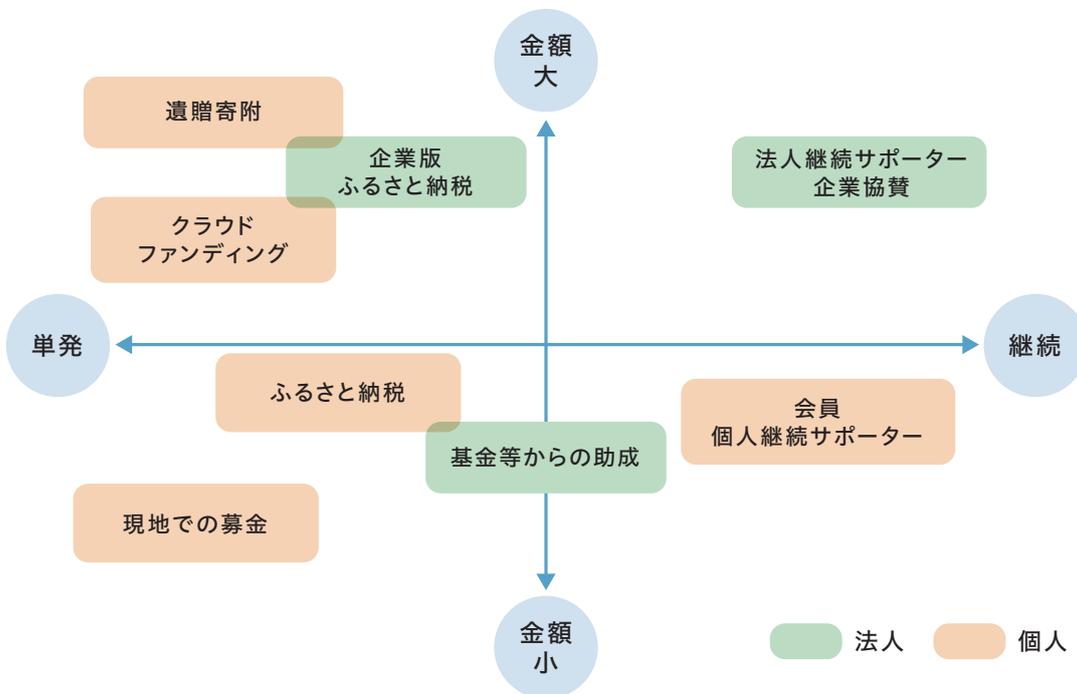
これまで観光来訪者や教育旅行利用者へ精力的に対応してきたことで、入館料収入や来館者数は順調に伸びてきたが、「収蔵」や「研究」に十分な時間を確保できずにいた。しかし、観光対応等の取組み成果を評価した市によって学芸員の人員拡充(令和2年に3人から5人へ)が認められることになった。この人員拡充によって、ジオパークにおける資源活用の根幹となる地質の調査や分析、学会発表等、収蔵・研究活動への取組みにも力を入れることができるようになった。

こうした研究活動等によって得られる新たな知見は、糸魚川地域の「自然資源と人の営みの関係」を深く理解する土台になり、さらなる価値や魅力の発信、観光客の満足度向上につながっていく。

3 寄附等の維持・増加(ファンドレイズ)

ファンドレイズは単なる資金集めではない。拠点施設が達成しようとするミッションや将来像に共感し、事業や活動の価値を認める仲間を増やすための活動とも言える。社会や地域の変革に直接取り組む立場や機会の無い者にとっては、新しい未来づくりに参画するための手段の一つでもある(未来への投資)。近年は、クラウドファンディングや自治体が行うふるさと納税等、インターネットを通じて広く集める寄附が注目されているが、ファンドレイズ活動には他にも、個人のサポーター制度や企業協賛(企業版ふるさと納税、フリーダーの設定等施設のプログラム援助やネーミングライツ等)、物納寄附、遺贈寄附等多様なメニューがあり、国外においては寄附金を原資にした投資活動による資金獲得も盛んである。

..... ファンドレイズにおけるポートフォリオ .....



施設の強みや課題に合わせてメニューを組み合わせながら、持続的な運営資源の獲得に向けたファンドレイズを戦略的に進めることが望ましい。また、寄附の結果報告の発信等、寄附者への情報共有とインセンティブの創出には格段の配慮が必要である。返礼品だけでなく、ミッション達成に取り組む大切な仲間として寄附者に接することが求められる。

## スポンサー制度の導入によるフリーデーの設定

中山道広重美術館(岐阜県恵那市)



中山道広重美術館では、2017年に地元企業のスポンサードによって毎週金曜日の観覧料を無料にする「フリーフライデー」制度を導入し、2022年度には金曜に加え水曜の観覧料も無料としている。

無料開館日に初めて来館し美術館の魅力を知った人が、観覧料が有料の日にも再び来館するという新たなファン層の獲得につながっている。

### ☕ 地元スポンサー企業による協力

入館料を無料にするとその日の入館料収入が失われるが、地元企業からのスポンサー収入によって補っている。一日を2.5時間ずつの3コマに分けて、1コマを一単位とするスポンサー料を企業から受けることにより、美術館としての収益は安定的に確保しながら、スポンサーのついている時間帯の観覧料を無料にする仕組みである。

これにより、地元のスポンサー企業は地域貢献への姿勢を地域住民等に対して示すことができるが、そうした効果以上に、地域に貢献したいという思いを持つ企業がスポンサーに名乗りを上げてきている。

スポンサー企業募集の際には、商工会議所を通して呼びかけを行ったが、当初は地元の企業とはいえ、普段付き合いがほとんどなかったため賛同を得ることが難しいのではと考えていた。そんな中、先にスポンサーになってもらった企業から関係のある企業へ声をかけてもらい、その後正式に館長から説明に伺うことでスポンサー企業となってもらったケースもあった。

スポンサー企業の中には、自社の店舗で中山道広重美術館を紹介するためのコーナーの設置やスポンサー料を予算化する等、地域の文化発信に積極的な企業もある。

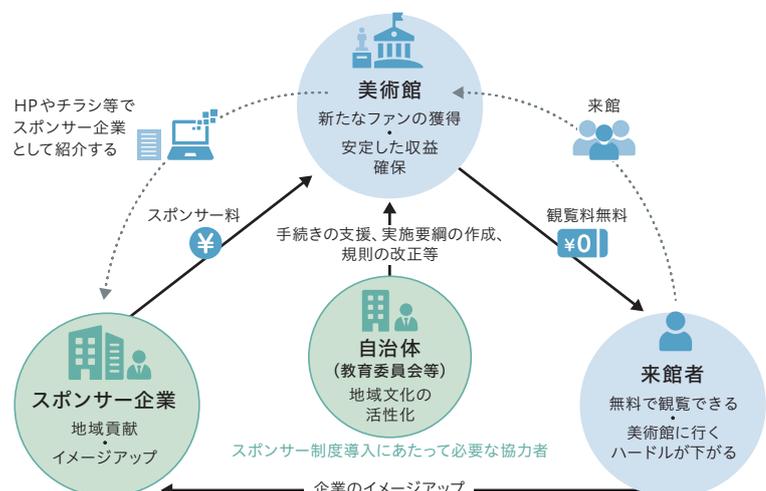
### ☕ 恵那市の協力

中山道広重美術館は公営の美術館であるため、スポンサー制度という新たな制度を条例と附帯する規則等で位置付ける必要があった。そのため、施設を所管する恵那市の協力を得て、市の法令審査会で改正が可能で将来的にも融通が利きやすい規則を改正し、スポンサー制度に対応できるようにした。もともと市民が対象の減免の仕組みを条例で規定していたため、「美術館を支援する第三者が観覧料に相当する額を指定管理者に納付した時間帯に入館した者が観覧する場合」に全額減免とする号が規則に追加され、条例が補完された。これにより、スポンサー制度を導入することができた。

このように恵那市から柔軟な姿勢で支援をしてもらえた理由の一つに、この仕組みが関係者それぞれにとっての利点があるよう工夫されていることが挙げられる。スポンサー企業、来館者、美術館それぞれの利点に加えて、自治体(教育委員会等)にとっても地域文化を活性化させる役割を果たすことができる仕組みが完成した。

今では、全体の入館者数のうち、約半数が無料での入館者であるが、無料入館者分の収益はスポンサー料によってカバーできており、結果的にスポンサー収入は安定的な資金源となっている。加えて、「観覧料が無料だし、せっかくだから」とミュージアムショップでお土産を購入する来訪者の声や、「無料だったから名古屋から交通費をかけて来た」等の声もあり、入館料無料の効果は、購買意欲の刺激や新たな来館者層の開拓にもつながっている。

### スポンサー制度では、 関係者それぞれに利点があるように工夫されている



事例  
7

## ふるさと納税を活用した運営資金等の継続的な調達

すみだ北斎美術館(東京都墨田区)

墨田区で生まれ育った葛飾北斎を永く称えつつ、地域の活性化の拠点として開館したすみだ北斎美術館では、北斎とその門人たちの作品を中心に展示している。すみだ北斎美術館は、事業活動を通じてこれらの作品の価値を国内外に発信し、交流の場を作り出し、「北斎」と「すみだ」の魅力を一層高めると同時に、地域の産業活性化や観光振興にも貢献することを目指して運営されている。

 ふるさと納税を活用した施設運営の取組み

すみだ北斎美術館は平成28年に開館した公立美術館であり、開館資金の調達手段として、平成26年度からふるさと納税制度を活用している。平成27年度からは、ふるさと納税寄附募集サイトとガバメントクラウドファンディング(以下、GCF)の活用を開始した。

GCFは自治体がプロジェクトに対する寄附を集め、寄附者に返礼品を提供する仕組みで、墨田区では令和4年度に約9億7千万円の寄附を集めることに成功した。これらの寄附金は、現在、すみだ北斎美術館の施設運営費や北斎とその門人の作品収集等に充てられている。その後も継続的な寄附金収入により、企画展の充実等の来館者へのサービス向上を進めている。

墨田区で継続的に寄附を集めることができているのは、以下の2点によるものである。

- ① 寄附者のターゲット設定
- ② 地域資源を活用した魅力的な返礼品

**1 寄附者のターゲット設定**

墨田区では(1)北斎ファン、(2)「すみだのものづくり」のファン、(3)東京スカイツリー®のファンと仮定し、それぞれのニーズに合わせた工夫を行っている。例えば、(1)の北斎ファンには、GCFのWebサイトでファンの関心をくすぐりそうなタイトルや内容にして、北斎美術館への共感を呼びかけている。

**2 地域資源を活用した魅力的な返礼品**

墨田区は、「江戸から続くものづくりのまち」としての側面も有しており、靴や鞆といった革製品や、江戸切子など高付加価値な製品を製造する中小企業が多く存在している。また、東京スカイツリーという都内有数の観光資源も有している中で、これらの地域資源を生かした返礼品を提供することで、(2)「すみだのものづくり」のファンや、(3)東京スカイツリーのファンに対するニーズに訴求するとともに、ふるさと納税を通じて墨田区の地域資源と文化資源を全国にアピールすることにもつながっている。



墨田区では、北斎ファンだけでなく、「産業」という地域資源のファンへもうまく訴求しながら寄附を集めている。集まった寄附金は、すみだ北斎美術館をはじめとする文化芸術関連事業に活用されており、「産業」と「文化」が支え合う形が持続可能な資金調達を実現する要素となっている。

地域の産業資源・文化資源の特色を活かした返礼品(一部)  
(写真提供:東京都墨田区)



## 4 収益の維持・増加(マネタイズ)

マネタイズの手法は多様であり、以下の①、②、③、④等が想定される。

- ① 入館料等の既存サービスの金額改定
- ② ユニークベニューとしての活用
- ③ ミュージアムショップ・カフェ等の収益目的施設の運営・新設
- ④ コンテンツ・ツアーの造成

各手法のメリット・デメリットがそれぞれ存在する上、どの取組みを進めるとしても一定のコストがかかるため、どの手法を取り入れるかは、来訪者(マーケット)のニーズ、かかるコストから優先順位を付けていくことが重要である。

入館料は、多くの拠点施設において運営費の全体を賄えるほどではないものの、収益としては中心的なものであり、施設や活動の充実のためにその増加を図る視点は重要である。そのためには、入館料に見合った価値や魅力の提供が求められるものであることに留意しつつ、それぞれの拠点施設において、持続的な運営のために適切な料金を設定することが肝要であると言える。特に法律に定めがなく公的補助の乏しい私立博物館においては、市場との対話を通じながら定期的に検討することが望ましい。料金収受に係るコスト(チケットの印刷費や券売機の設置費、受付職員の配置等)についても留意し、持続的な運営のための入館料収入となるよう継続的に検討する必要がある。また、利用者の属性や利用時間、特別な体験コンテンツの有無等に応じて、柔軟な料金設定を行うことも考えられる。

### マネタイズ手法毎のメリット・デメリット・対策 例

#### 1 入館料等の既存サービスの金額改定



##### メリット

既存サービスの値上げは、通常の運営の負荷を変えずに収入を増加させられるため、費用対効果は大きいと言える。



##### デメリット

来訪者の負担増に対する説明責任、社会教育施設としての役割との調整、公営施設の場合には条例改正等の調整が発生し得る。また、施設の価格弾力性(金額の増減によってどの程度来訪者が増減するか)によっては、かえって収入が減るリスクもある。



##### 対策

来訪者の属性毎の金額改定(子供向けに料金を下げる、多言語対応等のサービスに係るコストを踏まえた価格設定等)や、市場動向を踏まえた設定について継続的に検討することが有効である。

#### 2 ユニークベニューとしての活用



##### メリット

ユニークベニュー(特別な会場)としての活用は施設の特性を活かせる施策である。その全てを拠点施設が企画・運営するのではなく、イベント制作会社や観光事業者と協業することで、人的・金銭的コストの負担を分散し、強みを活かす体制を構築することが可能となる。



##### デメリット

拠点施設のミッションとは異なる企画が開催されてしまう可能性がある。他方、拠点施設が直営で実施する場合、必要なスキルと人的リソースが足りず、費用対効果が悪いものに陥る可能性もある。



##### 対策

文化観光推進事業者等、文化の真正性、拠点施設のミッションを逸脱しない配慮ある事業者との連携が重要である。また、顧客との間を取り持つコーディネーターを設置することで、円滑に進めることが可能となる場合もある。

事例  
8

## ユニークベニューによる新たな活用と来訪者の獲得

MOA美術館(静岡県熱海市)

MOA美術館では、501席ある本格的な館内能楽堂を中心に、メインロビー・広場・茶室等、施設の様々な箇所をユニークベニューとして活用している。施設の設置目的に合わせた形で、観光事業者と連携した企画の実施やCM等の撮影協力を行うことで、新たな来訪者の獲得に成功している。

## ユニークベニューとしての活用推進に向けた取組み

## 1 貸出条件や申請書類の整備

施設利用について、利用者による検討や申請を円滑に進め、貸出を促進するために、貸出条件や料金等を定めた貸出に関する規定や申請書類を整備した。貸出条件には、「演能等の日本伝統芸能による催しのほか、多目的ホールとしての貸出も行う」という条文を記載し、施設の価値を損ねる事業が行われないようにした。能楽堂の貸出については、座席表や貸出料金、問合せ先をHPに掲載している。

MOA美術館HP「利用案内 施設貸出について」[https://www.moaart.or.jp/space\\_rentals/](https://www.moaart.or.jp/space_rentals/)

## 2 多目的利用が可能な設備の整備

伝統芸能を紹介する目的で設置された能楽堂を、多目的に活用できるよう設備面でも整備をしている。

目付柱・ワキ柱を取り外し可能にすることで、音楽会や美術講座等の講演会に活用できる。また、同時通訳設備を整備することで、国際会議でも利用可能となっている。

## 3 行政との連携や市民活動への貢献

MOA美術館のある静岡県熱海市に大型ホールが少ないことから、成人式や静岡県教育委員会の研究会等行政機関主催の大規模な催し物でも利用されている。成人式の開催日には、新成人限定で入館無料の年間パスポートを贈呈する等新たな来訪者獲得に向けた取組みも行っている。

また、地域交流型の愛される美術館を目指すにあたり、利用団体の代表者が熱海市在住の場合は貸出料金の割引を行う等、市民活動の発展にも貢献している。

## ユニークベニューとしての活用事例



## 花火大会

熱海市で開催される海上花火大会に合わせ学芸員の解説付き美術鑑賞等のナイトミュージアムを開催するとともに、標高270mに位置するメインロビーから花火を鑑賞できるプログラムを開催。

(写真提供:MOA美術館)



## 成人式

平成24年から能楽堂にて熱海市主催の成人式を開催。能楽堂での開催により成人式への参加者が増加している。

(写真提供:MOA美術館)

## ☕ 撮影協力による新たな来訪者の獲得

近年、施設のビジュアルやロケーションが評価され、撮影依頼が年々増加している。

撮影依頼を受けるにあたっては、受け入れ態勢や撮影にあたっての条件等の整備、HP上に撮影実績や問合せ先を記載する等、スムーズに受け入れられるように準備を進めてきた。その結果、リピーターの獲得や同業者への紹介に成功し、令和5年には30件を超える撮影依頼があった。ドラマや映画、CM、MV(ミュージックビデオ)、雑誌等様々な媒体で撮影地として使われている。

撮影地として使われた影響力は大きく、撮影の様子がSNSで投稿されたり、ドラマや映画が実際に公開されたりすると、SNSのフォロワーや出演者のファン等が同じ場所で撮影するために来館する。さらに来館した人がSNSに投稿し、さらなる集客につながっている。



フォトスポットに案内パネルやスマートフォンを置いて撮影できる台を設置する等工夫をしている。

(写真提供:MOA美術館)



直径約20m・高さ約10mの地下に造られたドーム状のホールは、MVの撮影等で使われている。

(写真提供:MOA美術館)

### 3 ミュージアムショップ・カフェといった収益目的施設の運営・新設

#### ⚖️ メリット

既に収益目的施設として運営されている場合、事業を追加しやすい。来訪者のニーズも比較的分かりやすく、商品開発やハード投資による改善が見込める。

#### ⚖️ デメリット

一定の投資が必要であるため、事業として来訪者のニーズを捉え切れなかった場合、コストを回収できない可能性もある。

#### 💡 対策

来訪者のニーズ把握のため、拠点施設全体でのアンケート等、来訪者と双方向でのコミュニケーションをとることも望ましい。また、学芸員の知見を活かした商品開発を行うことによる収益分配の契約を結ぶ等、還元の仕組みを構築することが重要である。

事例  
9

## 収蔵品を活用したミュージアムグッズ開発・製造過程の見直し

徳川美術館(愛知県名古屋市)

徳川美術館では、徳川家康から尾張徳川家初代の徳川義直(家康9男)が譲り受けた遺品を中心に、「大名道具」と呼ばれる1万件を超える収蔵品を有しており、ミュージアムショップではこの多様な収蔵品を活かして、オリジナルグッズの開発に力を入れている。

ミュージアムショップでは従来から、収蔵品の写真を用いてクリアファイル等のグッズを販売していたが、グッズの開発・製造過程を見直すことで、高単価でこだわりのあるグッズの開発を推進している。

 **新たなコンセプトでの商品開発**

前職で小売業界に従事していた管理部の担当者は、来館者数に対してミュージアムショップの売上が少なく、購入者数や単価を上げる余地があるのではないかと考えていた。そこで、視点を変えて収蔵品のデザインを切り取ったり、デフォルメしたりすることで、幅広い年齢層の来館者や観光で立ち寄った来館者にも手に取ってもらえるよう、普段使いのできるグッズやこれまでよりも若い年齢層も惹きつけるグッズを開発・販売することで購入者数や単価を増やすことを目指した。



手に取ってもらいやすいグッズの開発に力を入れてきた  
(写真提供:徳川美術館)

収蔵品を活用した新たな商品開発を進めるにあたって、学芸員との連携が必要であった。そこで管理部の担当者は、学芸員に対して新商品のターゲットやコンセプト等を丁寧に説明し協力を依頼した。その結果徐々に連携が進み展示会の目玉になる収蔵品をもとにした魅力的でユニークなグッズの開発や収蔵品のデザインをデフォルメしたグッズの開発が進み、購入者数の増加や顧客単価のアップにつなげることができた。

開発したグッズ  
(写真提供:徳川美術館)

また、新たなコンセプトの商品を開発するため、製造業者との付き合い方も見直した。取引のある業者へ作りやすい製品の方向性等のオーダーを出し、期待するクオリティを超えた業者に製造を発注して、クオリティが期待値に達しない場合には、取引の縮小も検討していった。徳川美術館のグッズ開発の取り組みを知った新規の業者が営業に来た際にも同様にオーダーを出して選定しており、令和5年現在でも、昔から取引を続けてきた製造業者の半数近くと取引は続いている。

グッズを大きなロットで制作すると不良在庫として残ることが課題であったため、グッズ制作のロットも見直した。新たに開発するグッズのロットを小さくするとグッズの単価が上がるが、収益性を向上させるためにも、来館者数に対するグッズ購入率の目標を設定することにより収益性を向上させ得るロット数を計算した。新たに開発するグッズは原則として3年のサイクルで在庫が消化されることを目指して製造している。

## 来訪者のアート作品に触れる機会の創出と次世代育成への再投資

WHAT CAFE(東京都品川区)

寺田倉庫は、東京都品川区の天王洲地区にアート関連施設を複数展開している。倉庫業者として保存保管事業(アート作品を含む)を展開する一方で、本拠地となる天王洲エリアからの文化発信を通じ、地域の活性化にも注力している。

 **アートを買いたくなる機会を提供する**

天王洲にオープンした「WHAT CAFE」は、カフェでの飲食を楽しみながら日本のアート業界の未来を担うアーティストの作品を鑑賞・購入することができる「アートのためのカフェスペース」になっている。この施設は、もともとはレンタルスペースや、地域住民のためのイベントやフードコートの場合として運用していたが、集客の起点である食の要素を残しつつアートの展示会場としての機能も兼ねた空間としてリノベーションすることにより、これまでアート作品を買ったことがない人に、初めてアートを買いたくなる機会を提供することを狙った。これにより、他の先進国と比較して小さい、日本国内アート市場の裾野拡大を目指した。

WHAT CAFEでは展示するアート作品と連動したワークショップやアーティストとのトークイベント等、日常の中で気軽に作品に触れるきっかけとなるイベントを定期的に設けて、家庭で飾りやすいサイズや数万円～30万円程度の手が届きやすい価格帯の作品を中心に展示・販売している。WHAT CAFEが生み出す機会は、新進の若手アーティストを知ってもらうためにも重要で、このような企画を通じてアーティストのファンになった人もいるという。



アーティストによるライブペイント(イベント)の様子  
(写真提供:WHAT CAFE)

WHAT CAFEで行うアートの展示会は年間で10～12回あり、いずれもすべての作品を入れ替えて、1期ごとに約100～150作品を展示している。多くのアーティストに作品披露・販売の機会を創出し、来訪者にとっては常に新しいアートと出会える場となっている。毎回の展示会で作品の展示を依頼するアーティストについては、これまで展示されたアーティストからの紹介が多い。WHAT CAFE立ち上げ当初は企画を作り上げることに苦労したが、アートの展示会やレセプションパーティー、様々な地域で開催されるアートフェア等にWHAT CAFEの企画担当者が自ら足を運ぶ等積極的に動いてきたことで、ギャラリーやアーティストとのネットワークを形成していった。展示会は、企業やギャラリーとコラボレーションした企画も実施するが、企業等とのネットワークも同様に既存のつながりを起点に開拓してきた。

## ☕ 収益化に向けた工夫と再投資の考え方

寺田倉庫では、若手アーティストの育成のために販売手数料を業界の一般的な基準よりも引き下げ、アーティストが長く活動を続けられるように配慮している。販売手数料を中心とした収益で成り立たせるのではなく、寺田倉庫として保有するWHAT CAFEを含めた施設を企業等へスペース貸しする不動産事業等により全体収益のバランスを取っている。事業を組み合わせた仕組みによって若手アーティストが育つ新しい再投資の循環を生み出している。

また、若手アーティストの育成に向けた取組みを続ける中で、WHAT CAFEでの展示をきっかけに別ギャラリーへの出展や協賛が決まった事例も出てきた。育った若手アーティストは今後のアート業界の基盤となり、若手アーティストの活動によって新たなコレクターが生まれれば、コレクターが所有する作品を預かる倉庫事業の収益化にもつながる。

寺田倉庫は、文化へ再投資する流れを広く捉え直すことで、新たな循環を生み出していると言える。



WHAT CAFEのスペース  
(写真提供:WHAT CAFE)

## 4 コンテンツ・ツアーの造成

### ⚖️ メリット

観光事業者との共同開発を進めやすく、安定して供給するコンテンツを創出し得る。販売導線が既に存在していることも多く、旅行商品として継続的な販売も可能である。

### ⚖️ デメリット

ユニークベニューとしての活用と同様、拠点施設のミッションとは異なるコンテンツやツアーとなってしまう可能性がある。観光事業者との役割分担によっては、拠点施設側の人的リソースが不足するリスクもある。また、集客の可否が観光事業者の力量に依存する傾向がある。

### 💡 対策

観光事業者との役割分担の設計時に、文化への還元、継続性を踏まえた検討を行うことが重要である。また、来訪者視点を持ち、集客チャネルを持つ観光事業者と手を組むことも重要である。

## 地域の特徴を収益化する、コンテンツ・ツアーの造成

DMC高野山(和歌山県高野町)

和歌山県北部にある高野山は、平安時代のはじめに、弘法大師空海によって開かれた真言密教の聖地である。高野山全域を「総本山金剛峯寺(こんごうぶじ)」と呼び、一山にある寺院数は117か寺に及ぶ。そのなかで約50寺が宿坊を営んでおり、国内外からの来訪者に宿泊を提供している。また、寺院の貴重な仏像・仏画をはじめとした文化遺産を保存管理する「高野山霊宝館」には、国宝21件、重要文化財148件が収蔵されており、一般にも公開している。

### コンテンツ・ツアー造成に向けた関係者との連携と取組み

文化資源に富んだ高野山においても、滞在者数の伸び悩みや来訪者に対応する人手不足等の課題がある。高野町の地域課題に向き合いながら、観光地域づくりに取り組んでいるのが株式会社DMC高野山である。同社は民間企業が設立した観光地域づくり会社で、「高野山ブランドを、世界No.1に」をビジョンとして掲げ、高野山の活性化に勤しんでいる。

高野山の文化財は全てが常時公開されているわけではない。また、短時間で拝見・鑑賞するだけでは真言密教の本質や、空海の想いや考えを理解することは難しい。そういった課題に対して、「心の解放の旅への入口」をコンセプトに高野山デジタルミュージアムという文化複合施設を開設した。施設内にVRシアターを設け、壇上伽藍の建物と空間全体をデジタル計測し製作された高野山VRコンテンツを上映しながら、専属ナビゲーターが高野山の成り立ちや空海の想い、塔内の仏像等の見どころを解説することで、高野山の豊富な文化資源の魅力や価値をより深く体感してもらっている。



### 体験コンテンツの充実

また、他にも、滞在時間を延ばすため、寺院や宿坊協会、観光協会等と連携しながら、体験コンテンツを用意した。宿坊での寺院内見学・護摩焚(ごまだき)(真言密教の秘法で、不動明王の前で護摩木と供物を炎にくべて、煩惱を清めて願いを成就させる儀式)・写経・阿字観(瞑想)等の体験、自然豊かな空間を活かした森林セラピー等があり、初めて訪れる人から常連客まで幅広い層が楽しめるように工夫を凝らした。

### 滞在を生むツアー造成

新たなツアー造成にも力を入れている。従前より旅行会社が企画する「高野山と熊野古道で歴史を学ぶ」「和歌山アドベンチャーワールドと高野山で和歌山を満喫する」といった趣旨のツアーが造成されてきたが、スポット的に高野山を訪れる旅行商品が多く、それでは夕方や夜の滞在や宿泊にはつながらず、経済波及効果は限定的であった。文化振興に再投資するための原資を得るにはマネタイズに課題があった。そこで、「高野山霊宝館ナイトツアー」を試行し、夜の開館で霊宝館の名宝を貸切りの状態で鑑賞でき、さらにライトアップされた壇上伽藍等の拝観で、朝や昼とは異なる世界遺産の風情に触れる機会を創出した。ツアー参加者からは、「日昼より人が少なく、ゆっくりと楽しむことができた」等好評を得た。課題である滞在者数の増加を目指し、夕方や夜の滞在を生むツアーの定着化を検討している。

### 来訪客の滞りを支える体制の整備

一方で、来訪者が増えるに対応するスタッフを増やす必要が出てくる。宿坊では朝夕に対応できるスタッフが少なく、受け入れ体制が整わないため、空室があっても増加する来訪客を受け入れきれないという課題も顕在化している。この課題に対しては、働きながら旅をしたい人と人手不足の地域をマッチングするWebサービスを活用し、高野山エリア外からスタッフを集める等、対応策を模索している。

## コストへの留意点

### 📊 コスト構造の見直し

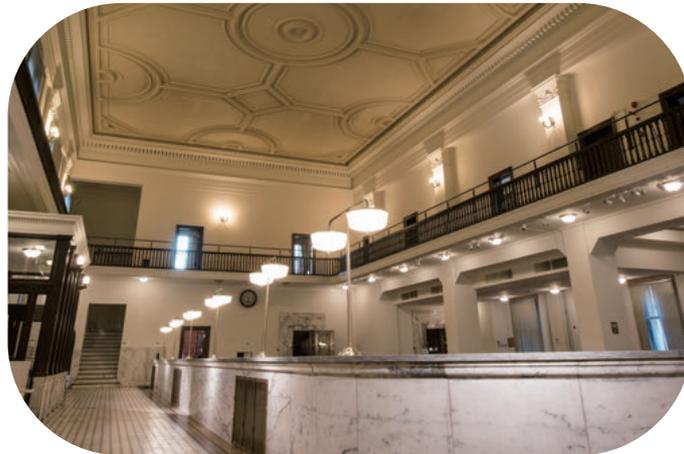
拠点施設を運営するにあたって、流入するお金をどう増やすかだけでなく、コストを減らすための工夫、コストを中長期で減らすための投資を考えると、結果的に施設の持続性を高めることにつながる。コストを小さく削り続けるのではなく、中長期での費用対効果を検討したい。これは単年度主義に陥りがちな行政にも通じるロジックである。

(例) 施設投資: 予約システムや入館ゲート、自動券売機導入による窓口業務の削減。

LEDライトへの切替で年間のコスト削減可能。

### 📊 イベント開催への注意喚起(一過性のものになっていないか)

館の認知度向上や来館者増を狙う施策として、イベントは選ばれがちな選択肢である。他方、一過性のもので終わってしまう傾向にある取組みでもあり、コストに見合う成果を導き出せるのか、慎重な事業設計が必要である。費用に対して十分な集客効果が得られない、単発的な実施に留まり継続的な効果が期待できないといったケースがみられる。拠点施設の機能強化や地域における文化振興のために欠かせない事業かを十分検討すべきである。目標の適切な設定と評価検証も欠かせない。



旧三井銀行小樽支店  
(写真提供:小樽芸術村)

## 🏠 5 文化振興への還元・再投資ができる仕組み(サステナビリティ)

前述のとおり、①公的資金、②寄附、③収益の視点で整理を進めてきたが、どれだけの資金が流入したかも重要である一方、その資金が何に使われているか、文化振興への還元・再投資までつなげられているかを見届けることを忘れてはならない。例えば、公営の拠点施設で、③収益の増加に向けて取り組んだ場合、公営施設であるために、行政の一般財源に増加した収益が吸収される、もしくは増加した分、①公的資金が減少してしまう場合がある。もちろん公営施設として自治体に還元することも必要ではあるが、文化振興への還元・再投資につながってこそ、文化観光に取り組む意義がある。そのための仕組みづくりや、制度設計も重要である。

## 基金条例を活用した、文化振興への還元・再投資の仕組み

備前おさふね刀剣の里 備前長船刀剣博物館(岡山県瀬戸内市)

岡山県瀬戸内市の公営博物館である「備前長船刀剣博物館」は、国指定文化財の刀剣の約4割を占める備前刀の中心的生产地であった長船の地に立地している。備前刀の最高峰とも評される国宝「太刀無銘一文字(山鳥毛)」をはじめ多くの刀剣類を所蔵する同館では、「日本刀の聖地」をコンセプトに文化観光を推進する中で、日本刀に関連した商品開発等のマネタイズ化に取り組んでいる。

 マネタイズ及び文化振興への還元・再投資につなげる仕組み

マネタイズ及び文化振興への還元・再投資につなげる仕組みは大きく3つある。

### 1 商品開発

文化振興に還元・再投資するため、入館料等既存の収益源以外の新たな収益の確保を目的に、商品開発に勤しんでいる。20歳代~40歳代の刀剣ファンの女性をメインターゲットとして設定し、地域の企業等と連携し、博物館の学芸員や施設内の工房で作業する刀職(職人)とともに日本刀に関連した商品を開発している。また、SNSでのプロモーションや博物館に隣接する「長船ふれあい物産館」での試験販売により、ターゲットのニーズに寄り添った商品企画や販促手法のブラッシュアップに注力している。商品開発のテコ入れをはじめた令和4年は「長船ふれあい物産館」での売上が前年比で1000万円以上増加し、長船ふれあい物産館の指定管理料の縮減にもつながった。

### 2 ECサイトの開設

新たな収益の確保をするため、令和4年にECサイト「長船ふれあい物産館オンラインショップ山鳥毛」を開設した。開設にあたっては制作と運営の両面からチームを編成し、デザイン等の専門家のサポートを受けながら、2週間に1回程度のミーティングを設け協議した。ECサイト開設後の運営を当初から念頭に置き、実際に運営することになる物産館スタッフも参画し、システムや運営上の課題の洗い出しや改善を行いながら、段階的に自走できるように努めた。ECサイトの開設により、新たな収益の確保に向けた一歩を踏み出すとともに、全国各地の刀剣ファンが「備前長船刀剣博物館」や「長船ふれあい物産館」に行かなくても刀剣にふれる機会や、地域外の関係人口の創出につなげようとしている。

### 3 刀剣等購入準備基金の整備

「備前長船刀剣博物館」がある岡山県瀬戸内市は平成16年に牛窓町、邑久(おく)町、長船町が合併して誕生した。合併前から、博物館の所蔵刀剣や施設設備の充実を図る目的で旧長船町が基金条例を設けており、瀬戸内市がそれを引き継ぐ形で整備している。

基金条例のない行政の公営館では、売上が増加したことによる収益が行政の一般財源に吸収される場合があるが、瀬戸内市では、比較的高額である刀剣等の所蔵品の購入や施設整備等のため基金条例を活用している。過去には、企画した展覧会の成功によって想定を大幅に超える入館者があり、歳入が歳入予算額を大幅に超過することが見込まれる年度には、年度末近くの2月に開かれる市議会において、補正予算を組成し、歳入超過分の一定割合分について基金に繰り入れた。また、開発した商品やコンテンツの収益分等も同様に基金に繰り入れている。このことにより、館で行う収益事業で得られた収益が、刀剣類の購入=館の文化資源への再投資へと還元される好循環が形成されている。



備前おさふね刀剣の里 備前長船刀剣博物館の外観  
(写真提供:備前長船刀剣博物館)



商品開発を経て販売し、人気を博した刀剣の刃文Tシャツ  
(写真提供:備前長船刀剣博物館)

事例  
13

## 日本初の“城泊”事業による、文化の保全・活用・継承

大洲城(愛媛県大洲市)



大洲城キャッスルステイは、令和2年7月から始まった日本初の城泊プロジェクトで、木造の天守で宿泊体験ができる斬新なプログラムを提供している。宿泊料金は2名1組1泊110万円から始まり、平均単価はオプション等を含み160万円程度。宿泊件数は令和2年に4件、令和3年に4件、令和4年に10件、令和5年10月時点では14件と年々増加し、人気を博している。

### 文化体験を通じた収益の最大化

ここでは天守に泊まることにとどまらず、元和3年(1617年)に大洲藩主加藤貞泰が米子から大洲に転封された時の記録から再現した入城シーンや、かつての城主たちが楽しんだ伝統芸能の鑑賞、地域の食材を使用した現代風の贅沢な料理等が楽しめる。また、大洲城以外の大洲の文化体験も提供される等、旅程は顧客の要望に合わせてカスタマイズされている。

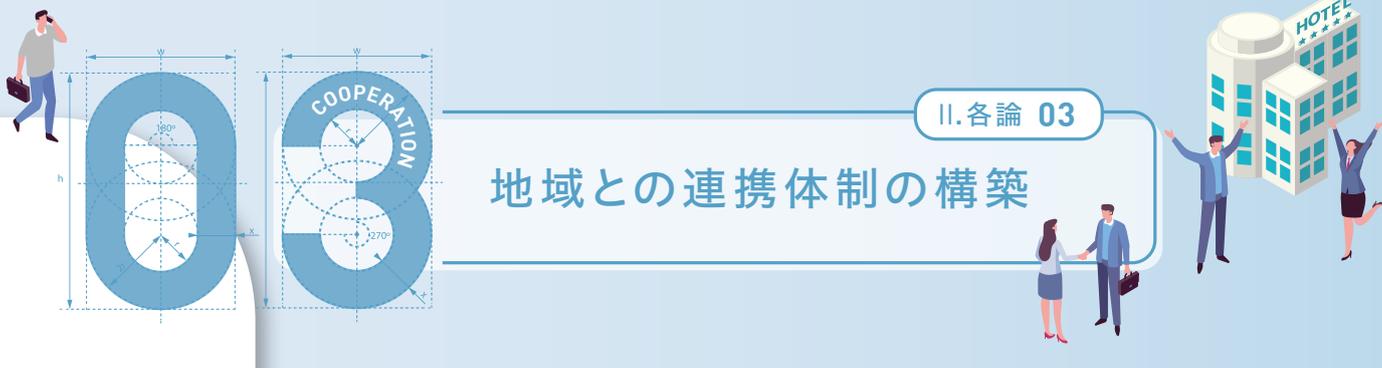
### 伝統文化の継承・保全等にむけた取組み

この大洲城キャッスルステイ事業は、地域への貢献と伝統文化の継承、そして文化の保全と活用を重視しており、全体の経費の約2割は伝統文化の継承費用に、約1割は文化財の使用料として大洲市に還元される仕組みとなっている。具体的な例としては、河辺(山島坂(やまとさか)) 鎮縄神楽(しめかぐら)、藤縄神楽、八幡神社雅楽・御長柄行列、大洲藩鉄砲隊等、地域の伝統芸能や伝統文化が来訪客に対して実演される中、地元の学生や農家等、大洲文化に馴染みの少ない若者たちにも声をかけて、演者として参加してもらう際の費用に充てている。

こうした取組みを通じて、地元の人々も大洲の地域文化に興味を持ち、地域全体の文化振興につなげている。



大洲城キャッスルステイ  
(写真提供:大洲城)



## II.各論 03

# 地域との連携体制の構築

拠点施設となる文化資源保存活用施設には、文化観光推進事業者との連携が求められている。また、計画の推進にあたっては自治体の関係部局はもとより、地域住民や団体、企業、教育機関、研究機関等との連携も重要になる。

## 1 計画作成にあたっての行政の役割

地域において文化観光を推進する際には、行政が旗振り役をする場合に限らず、関係者全てが事業目的を共有し、役割分担を考えた上で参画・協働する必要がある。そのため、行政には多様な参加者の期待やニーズを受け止め、自由闊達な活動の場づくりが求められる。地域住民や団体、企業等は自らの地域が有している文化資源の本質的価値を知り、行政だけではできない新たな価値と魅力の創出に努める必要がある。「地域の宝物」を地域で共有し、広く発信しながら未来に伝えていけるよう、各関係者による主体的な取組みが期待される。

文化観光推進法に基づく計画作成にあたっては、拠点施設は、関係自治体やDMOをはじめとする主要な文化観光推進事業者とともに、地域において果たすべき役割を明確にし、共有された目標のために有機的な連携・協働を進めていく必要がある。特に、地域計画においては、相乗効果を発揮するため、拠点施設間の緊密な連携が重要となる。

また、自治体での総合計画をはじめ、まちづくり、観光、産業、環境、文化財保護といった多岐に渡る行政計画において連携し、一貫性を持って位置付けることが重要である。計画作成段階からこうした体制を構築しておくことにより、計画期間後も持続的な取組みが行えると言える。

## 2 文化観光推進事業者との連携

文化観光推進事業者との連携にあたっては、文化観光推進の目的としている好循環の実現に向け、「互いの持続性に配慮」し、「互いの強みを活かす」ことが重要である。

文化観光推進事業者はビジネスをしている以上、顧客から選ばれ、売上を上げて、初めて事業を持続させることができる。拠点施設と文化観光推進事業者とで打合せを行う場合でも、その打合せに参加するための人件費はコストであり、最終的に売上につながらなければ持続可能なものとはならない。拠点施設側も、こうした文化観光推進事業者側のコストに関する意識を持つことは重要であると言える。

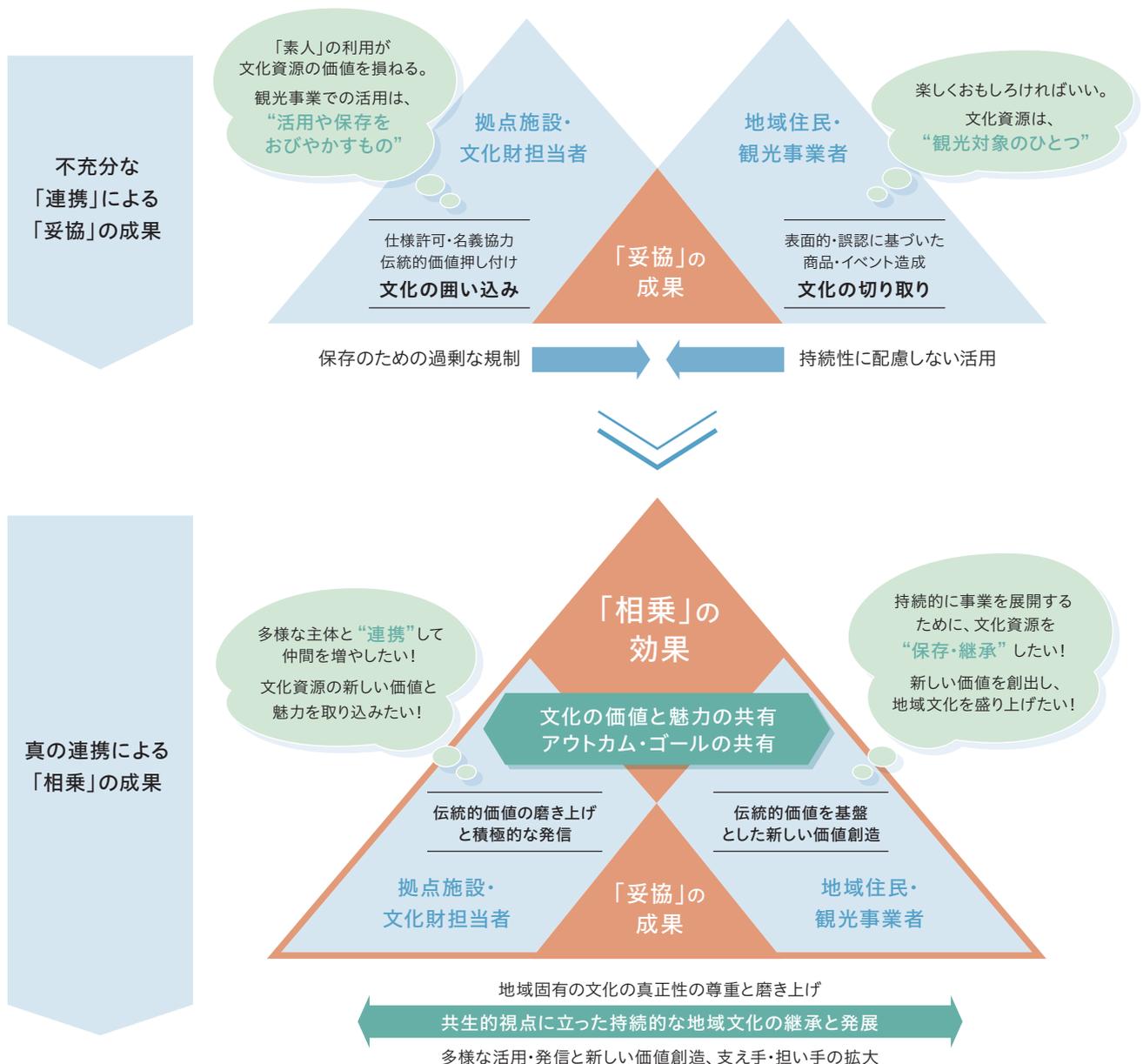
文化観光推進事業者の強みとして、来訪者側のニーズの把握と、それに合わせたコンテンツ開発や情報発信が挙げられる。一方で、拠点施設の強みとして、その館の持つ文化資源への深い理解と弛まぬ保存・継承による真正性の担保が挙げられる。このため、例えば、知識の少ない来訪者に対する分かりやすいコンテンツの造成を行う際、両方で協議を行うことで、来訪者の満足、ひいては文化資源への還元にもつなげていくことができる。

### 3 担い手・支え手の育成・確保

文化観光の取組みは、拠点施設内で完結するものではなく、拠点施設での観覧や体験を起点として、地域経済を活性化していくものであり、短期的・単発的なものとなってはならない。文化の継承を基盤として、持続的に地域を発展させていくためには、地域住民をはじめとする多様な関係者によって自立的な活動が様々な場で推進されるような事業設計が求められる。

こうした文化観光に資する事業を円滑に推進するにあたっては、地域において文化資源を保存する人材、活用する人材、そして、両者の連携効果を最大化するために中心的な役割を果たす人材(地域の文化観光コーディネーター人材)の育成・確保が重要であり、継続的に活動できる環境づくりが必要である。

#### 関係者との連携と協働を通じた価値協創



### DMOやDMCとの連携

文化観光を進めるためには、来訪者の視点、事業者の視点が不可欠である。来訪者の視点、事業者の視点を持ち、地域に貢献するミッションを持っている存在として、DMO/DMCが挙げられる。DMOとは、Destination Management/Marketing Organizationの略で、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる「観光地域づくり法人」のことである。その中で、よりビジネスの要素を取り入れ、自走するためのエンジンを持った組織(Company)がDMC(観光地域づくり会社)と呼ばれている。

拠点施設は来訪した人が文化への理解を深めることができる場となるが、事前の情報発信や利便性向上も含めた文化観光全体の機能を、すべて担うことは難しい。訪問前の観光客に、その場所の魅力を伝え、来訪意志を持ってもらうこと。滞在中に、来訪者の視点に立ち、より分かりやすくすること。訪問後も顧客と地域の関係性を継続するためのコミュニケーションを持つこと。事業者の視点に立ち、より持続性のある経済循環を設計すること。これらはDMO/DMCが得意とする領域であり、積極的に協力を働きかけていきたい。ただし、DMO/DMCも地域によって出自も状況も異なり、一概に協業できるとは限らない。もし役割を期待しきれない場合には、ホテル等の地域に根差した事業者とまず手を結び動かしていくことも考えられる。

### 地域の文化観光コーディネーター人材について

拠点施設と文化観光推進事業者、その他行政等関係者を巻き込んだ体制構築の維持には、スキームと同時に実際に体制の中で触媒となって関係者をつないでいく「コーディネーター」の役割を担う人材が必要である。拠点施設に属しながら拠点外に繰り出し調整をするケースや、DMO/DMCに属し地域資源の磨き上げの延長戦で取り組むケースが考えられる。いずれも成果として見えにくいプロデューサーのような役割のため、彼らの地位、及び報酬の確保は課題になることが多いため、ここに重要性を付記しておく。

## 事例 14

### 各文化観光推進者の強みを活かした事業の改善活動

福島県立博物館(福島県会津若松市)

会津若松市内では鶴ヶ城(若松城)に来訪者が集中しており、その他の観光資源への展開が不十分であった。福島県立博物館では、鶴ヶ城内の立地と館の専門性を活かし、会津の歴史・文化への理解を深めることによって地域への周遊を生み出すことを狙いとしました。

### 地域の事業者と構築するマルシェ・商品開発の推進体制

福島県立博物館は、会津若松観光ビューローや会津若松商工会議所等と密に連携し、これまで課題だった「新しい観光ニーズへの対応」という活動方針の実現を目指し、PDCAサイクルの確立に向けて役割分担と連携を進めている。その特徴的な取組みが「マルシェ」と「商品開発」だ。マルシェは年に2回、福島のものづくり文化や食文化を体験できる場として博物館前の広場で開催している。福島県立博物館と運営委託事業者が中心となって企画をするマルシェに合わせ、会津若松商工会議所は東山芸妓のイベントを企画、会津若松観光ビューローはマルシェのPRを行う等、地域事業者等が関わりながら、コンセプトを共有してどのようなマルシェにするかを議論しながら企画をしている。



博物館が発信する文化に触れやすい雰囲気を作られたマルシェには、市民だけではなく市外や県外からも客が訪れる。また、マルシェでつながった出店者と職人とがコラボレーションし、意見を出し合い新たな商品を生み出される等、新たな取り組みが生まれるきっかけとなった。

「商品開発」では、もともと館内にあったティールームを見直し、会津のものづくり文化に触れられる食堂「つきない」としてリニューアルオープンした。会津地域には会津塗、会津本郷焼、会津木綿、編み組細工等の特徴的なものづくり文化がある中、食堂内で使用するテーブルに会津塗を施し、会津木綿を椅子の座面に張り、会津本郷焼の食器で食事を提供する等、職人の技を感じることができるようにした。また、店内には会津本郷焼や編み組細工がディスプレイされており、直接触れて購入できるようにした。さらに、会津若松観光ビューローと連携し、近隣の鶴ヶ城を散策して会津文化に触れるツアーにあわせて、「つきない」では会津本郷焼の器でお茶を楽しみ、アーティストによるコンサートを鑑賞するプログラムを閉館後の館内で実施する等、文化に触れる間口を広げた。

### 🗨️ よりよいモノとコトを、関係者の皆でつくり・磨く

博物館での文化をテーマにしたマルシェは、初回の令和3年には1088人が、5回目となった令和5年秋には2000人を超える客で賑わい、地域に定着してきた。「マルシェ」と「商品開発」に共通するのは、福島県立博物館を中心に複数の事業者が集い、定期的に会合を持ち博物館の学芸員と協議を重ねたり、ワークショップを開催してブレインストーミングによるアイデア出しをする等、PDCAサイクルを途切れることなく続けて1つのチームとして活動している点である。これらの動きが連携体制の強化につながり、魅力ある活動や商品を生み出している。



福島県立博物館の広場を活用したマルシェ  
(写真提供:福島県立博物館)



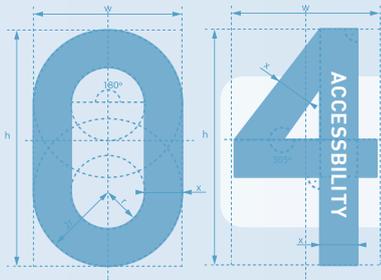
会津文化を見て触れて購入できる食事処「つきない」  
(写真提供:福島県立博物館)



福島県立博物館と関連事業者による振り返り会の様子  
(写真提供:福島県立博物館)



商品開発のためのアイデア出しワークショップの様子  
(写真提供:福島県立博物館)



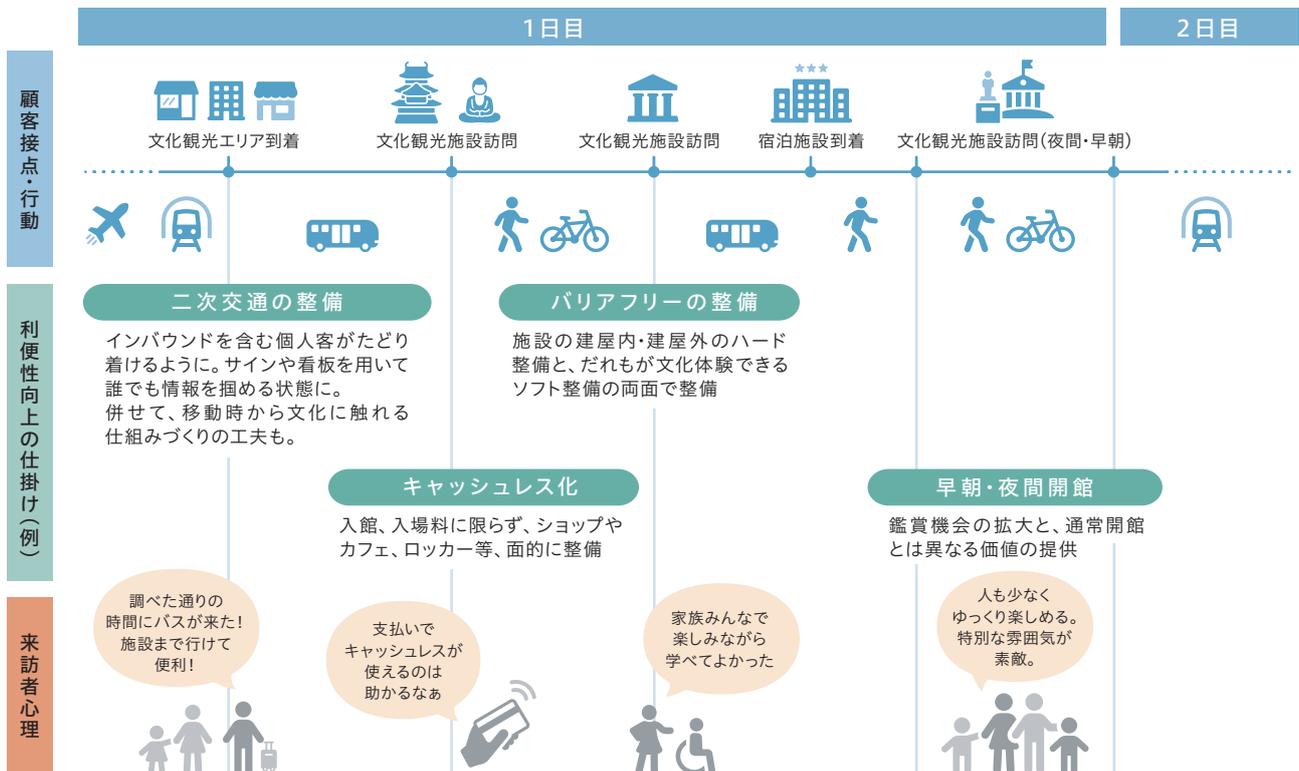
## 利便性の向上



国内外からの来訪者の来訪を促進するためには、拠点施設へ訪れるための、また地域内を移動するための交通手段や、施設内や地域において快適に過ごすための環境を整える必要がある。具体的には、拠点施設の最寄り駅や、地域内の空港・主要駅からの二次交通の整備・改善、キャッシュレス対応の促進、バリアフリー化、共通入館や早朝・夜間の開館等が考えられる。こうした来訪者にとっての利便性を高めることは、来訪者の満足度の向上に資するとともに、国内外の人々に対して、文化に触れてもらう機会や、足を運んで文化を理解したくなる仕掛けの一つとなり得る。

### 利便性の向上の仕掛け(例)

例:1泊2日の文化観光プラン(カスタマージャーニーマップ)



## 1 二次交通の整備

文化施設等を観光拠点にし、来訪者が文化に触れられる機会を増やすためには、移動の利便性を向上させる必要がある。施設までの交通ルートが少ない拠点施設も多いため、交通事業者等と連携し二次交通を整備していくことが、より快適で満足度の高い来訪を実現させる。

さらには、観光事業者等と連携して二次交通での移動中から文化体験が始まる等の仕掛けをすることで、移動の利便性向上と文化振興を両輪で回し、好循環を創出していくことも可能である。

事例  
15

## レンタサイクルを活用した来訪者の周遊促進

山形県酒田市



山形県酒田市には美術館や国指定重要文化財等の文化資源が豊富にある一方で、それぞれが市内に点在しており、酒田駅～旧市街間も2km以上離れている等、市内を周遊する来訪者の数が伸び悩んでいた。

こうした状況を踏まえて酒田市では、車や公共交通以外のアクセス手段としてレンタサイクルを活用した周遊促進の取組みを進めている。

 レンタサイクルを活用した市内周遊促進のための取組み

市内には酒田駅前観光案内所(酒田駅前交流拠点施設ミライニ内)や離島の飛鳥行き定期船発着所等、計10箇所を超えるレンタサイクルの貸出所を設置し、そのいずれでも貸出し・返却が可能である。乗り捨て方式で管理するために、毎年の自転車点検と共に、各貸出所の基準台数への自転車再配置も業者に委託して管理している。

市内に滞在する宿泊客の利便性が向上することは観光事業者にとってもメリットがあるため、市内の旅館やホテルも連携して貸出所の運営をしている。また、レンタサイクルは計100台以上あるが、これは市内に本社を置くある企業がCSR(企業の社会的責任)活動の一環として継続的に寄贈してくれたものである。



レンタサイクル利用者には周遊用MAP「駅からめぐる さかた じてんしゃ旅」を配布。「持ち運びしやすさや丈夫さ」を担保するために“ミウラ折り”で作成した。(写真提供:酒田市)

レンタサイクルとして利用していた自転車の一部は、酒田市を代表する文化ゾーン「飯森山」にある酒田市美術館と土門拳記念館の間の1kmほどを行き来する、専用の「ミュージアム・シェアサイクル」として両館に設置し、令和4年から運用を始めた。

「ミュージアム・シェアサイクル」は、市内在住の若手画家がリメイクし、カラフルにデザイン。この自転車の愛称は、公募により「くるりん」と名付け、来訪者への利用を促している。



レンタサイクルをリメイクした「ミュージアム・シェアサイクル」  
(写真提供:(公財)さかた文化財団)

事例  
16

## 歴史的な水上交通インフラの活用

徳島県文化観光推進協議会(徳島県)



吉野川が流れる徳島県では、特産品である「阿波藍(あわあい)」を船で運搬するために河川や水路を整備・活用してきた歴史的背景がある。

これらの水路を巡る周遊船は既に人気の観光コンテンツとなっているが、この水路と周遊船を活用して徳島県東部の板野郡各地のイベントや文化施設へアクセスできるようにすることで地域住民や観光客の足として水上交通を定着させることや、令和5年度にはオンライン予約システムの導入を試み、インバウンドを含めた観光客の利用につなげる等、さらなる活用に向けた試みが行われている。

### 「地域を面で楽しめる」観光地に向けた、二次交通を活用した取組み

徳島県文化観光推進協議会の参加団体である一般社団法人イーストとくしま観光推進機構は、地域連携DMOとして、地域を面で楽しめる観光地に変えていく必要があると考えていた。徳島市のベッドタウンとして発展した板野郡は自然資源や地域のイベント等が十分に観光スポットとして活用されていない等、観光への取組みが遅れていたが、板野郡全域を流れる河川を船で結ぶことで面的な観光地になると考えた。そこで、旧吉野川とその支流における船の運航可能性や観光資源を調査したところ、コウノトリが飛来する豊かな自然や文化資源が多く存在していることが分かった。調査結果をまとめた報告書を作成し、徳島東部圏域の自治体に説明して回った結果、この報告書がコロナ禍における新たな観光資源を検討していた自治体担当者の目に留まり、地元議会の協力を得て、水上交通を活用した試験的な企画を実施するに至った。

現在の周遊船はボランティア操縦士の協力の下、安価な運賃で運航が行われている。一方で小型船舶等の設備は地域企業等からの寄附により整備される部分も多く、今後の持続可能な運営のためにも収益力強化が喫緊の課題である。そのため、水上交通の強みを活かした魅力的な航路のコンテンツ化を進めるため、既存のイベントや観光資源を活用した企画の実施、チャーター運航等の高付加価値化に向けて取組みを進めている。

### 魅力的な航路開発の成果と今後の課題

乗車人数	乗車料	船賃	クーポン	
1名(大人)	6,000円	11,000円	5,000円	2,000円

既存イベントの魅力向上と高付加価値化を目的に、勝瑞城等のイベント会場からコウノトリが飛来する水辺を巡る周遊船を運航した。

また、水上花火鑑賞や勝瑞城の限定御城印をセットにした水上タクシーツアーを地元旅行会社が販売すると即日完売になる等人気商品も生まれている。

水上花火鑑賞ツアーの案内チラシ  
(写真提供:徳島県文化観光推進協議会)

しかし水上交通の運航には「栈橋」が必要である。既設の栈橋は送客したい場所から離れている場合が多いため、これまではイベントごとに仮設の栈橋を設置し対応してきたが、その都度経費が発生してしまう。栈橋を整備するためにも、水上交通の需要開拓につながる企画を実施し、その成果を自治体等に示して協力を得る必要があると考えている。



イベント会場近くに設置された仮設の栈橋と水上タクシーの様子  
(写真提供:徳島県文化観光推進協議会)



阿波十郎兵衛屋敷近くの栈橋に設置された水上タクシー乗り場

## 2 キャッシュレスの整備

キャッシュレス決済は、訪日外国人のみならず多くの人々の日常に溶け込んでいる決済方法であり、利便性を向上させる手段の一つである。導入した結果、現金のおつりを渡すことがなくなり、受付のオペレーションが改善したり、予約管理の負担が軽減されたという事業者側の声も存在する。

例えば、Web上での事前オンライン予約やキャッシュレス化により、来訪者はスムーズな入館が可能となるだけでなく、施設運営者はオーバーツーリズム対策や、来訪者やスタッフの数をコントロールすることも可能になる。それにより、来訪者の文化理解の深化や裾野拡大のための説明スタッフへ人員を投入できる等、サービスの充実へとつなげることも期待できる。

施設内におけるキャッシュレス化が全体に及ばず、分散的に導入されているケースも見られる。来訪者の属性を踏まえ、チケット売り場、ショップ、カフェ、コインロッカー等、全館を通じてキャッシュレス化することで、来訪者の利便性と満足度を高めることが期待できる。



キャッシュレスの導入は、来館者の利便性向上や施設側の運営効率化等多くのメリットがある。以下のメリットが施設の課題の解決手段として有効か検討する必要がある。

### 1 利便性向上と業務の効率化

来館者は現金を用意する必要がなく、スムーズな決済が可能になる。特に訪日外国人は、居住地域や旅先でのキャッシュレス決済に慣れているケースが多く、キャッシュオンリーの施設や店舗への訪問を回避する傾向も見られる。スムーズな決済の実現により、チケット購入の待ち時間が減り、来館者が負担なくスムーズに入場することができるため、満足度維持にも資する。

### 2 現金管理の負担軽減

館側では、現金の取り扱いが減少することにより、会計時に発生する現金の確認や両替等の対応、近隣のキャッシュディスプレイの案内対応といった接客に要する時間の削減等業務効率化が期待できる。

### 3 データ活用によるマーケティング

現金での支払い時には取得できなかった決済データが取得可能になる。データを活用すると、訪問者の属性や来館パターンの分析が可能になり、人員配置等の見直しによる運営の効率化やより効果的なプロモーションが行える場合もある。

### 4 オンライン決済による満足度向上

現地のキャッシュレス化だけではなく、オンライン上でのチケットの事前購入を実現することで、来館者数のコントロールの実現や、事前に来館者数を把握することで人員配置の見直しが行える。適切な来館者数・スタッフ数により、来館者の良好な鑑賞環境を保ち、丁寧な説明対応が可能になる等、満足度を向上させることができる。



一方で、キャッシュレス決済を導入する場合、初期費用や手数料等の追加コストの負担やセキュリティ面等に留意する必要がある。

### 1 システム導入コスト

初期投資として決済端末の導入やシステムの設定が必要である。また、決済ごとに都度発生する決済手数料も考慮する必要がある。

### 2 セキュリティ対策

キャッシュレス決済のデータは個人情報を含むため、適切なセキュリティ対策が求められる。現在利用しているもしくは導入する決済端末が、国際基準のPCI DSSや欧州基準のPSD2等に準拠しているか確認する必要がある。

### 3 来館者の特性

キャッシュレス決済の方法は多種多様である。そのため、年齢層や国籍等、来館者の属性や周辺エリアでの導入状況等を踏まえ最適な決済方法を選択する必要がある。また、全ての訪問者がキャッシュレス決済を好むわけではない。現金払いにも対応できるようニーズを踏まえた対応が必要である。

### 4 来館者のサポート

キャッシュレス決済に不慣れな訪問者に対するサポート体制が必要になる。スタッフの教育やよくある質問等をまとめたFAQの作成、導入する決済サービスを利用者の多いものにする等の工夫をすることで、サポート時の負担を軽減することができる。

## 5 既存システムとの連携

チケット販売システムや在庫管理システム等、既存のシステムとの連携を考慮する必要がある。連携できないキャッシュレス決済システムを導入すると、機能の重複や双方のシステムで作業が必要になる等かえって業務・コスト面で負担になる可能性がある。システム間の互換性やデータ連携の仕組みを確認することが必要である。



## Case Study

山形県酒田市に位置する本間美術館では、来館者の利便性向上やインバウンド需要を念頭に、令和3年にキャッシュレス決済を導入し、入館料とショップでの支払い時にクレジットカードや電子マネー、バーコード決済が使えるようになった。導入後は外国人旅行客を中心に多くの来館者に使われている。また、大型クルーズ船が酒田港に寄港した際には、短時間に多くの訪日外国人が来館したが、キャッシュレス化によりスムーズな入館ができ、同時にスタッフの負担を軽減することもできた。

また、長野県軽井沢町に位置する軽井沢安東美術館では、オンラインでのチケット販売システムを導入・運用している。システム導入前から館内でのチケット購入やショップでの会計、ロッカーの利用等において、現金が不要となっており、現金を持参しなくても不自由のない美術館であったが、さらなるキャッシュレス化及びスタッフの現金取り扱い時の負担軽減のためにシステムを導入した。

システム導入後、オンライン上でチケットを購入した来館者は、館に到着後、スマートフォンに表示される電子チケットの二次元コードを入場口にかざすだけで入場可能となった。これにより、チケットの発券が不要となり、スムーズな入場が実現した。また、ペーパーレス化にもつながり、SDGsへの取組みとして来館者へのブランディングもできている。

現在は、オンラインシステムで取得した顧客情報を活用し、メルマガの配信等リピーター獲得に向けた準備を進めている。

キャッシュレス決済の導入にあたっては、施設のそれぞれの状況に応じて、投資費用に対して持続的な効果が期待できるよう、目的や来館者数等の規模に応じて、来館者・施設の双方にメリットがあるよう手法を検討していく必要がある。



二次元コードをかざす入場口  
(写真提供: 軽井沢安東美術館)



キャッシュレス化対応の券売機  
(写真提供: 軽井沢安東美術館)



## 3 バリアフリー化

拠点施設のバリアフリー化は、多様な観光客が文化に触れる機会を妨げないための重要な取組みであり、障がいの程度や内容に応じた対応や合理的配慮を含め、総合的に進めていくことが必要になる。

公益財団法人日本博物館協会による調査(令和元年)によれば、調査対象館のうち、車椅子の貸出について74.5%の博物館で実施している一方、視覚障がい者用展示解説の提供については、7.2%と低い結果となっている。

バリアフリー化にあたっては、高齢者や子供、障がい者等の来訪者目線で取り組む必要があり、その際には、当事者からの聞き取りや意見交換を行うことが重要になる。さらに、バリアフリーや利用に関する配慮の情報をホームページ等で発信することで、来訪者は安心して訪問することができる。

これらの取組みは、全ての人々が等しく文化に触れる機会を享受できる社会の実現に向けた重要なステップになる。

### 事例 17

#### ハード面でのバリアフリー化

本間美術館(山形県酒田市)



本間美術館では、環境整備事業として令和4年にバリアフリー化を実施。車椅子利用者用のスロープ・多目的トイレの整備や身障者用駐車スペースの設置を行い、障がい者や高齢者が観覧しやすい環境整備を行った。

取組みにあたっては山形県の「福祉のまちづくり整備マニュアル」をもとに整備する設備の機能や大きさ等の設計を行った。整備後は、来館者から好評の声が多数届いている。



新たに設置したスロープと身障者用駐車場  
(写真提供:本間美術館)

### 事例 18

#### ソフト面でのバリアフリー化

長野県立美術館(長野県長野市)



令和3年のリニューアルオープンに伴い施設のバリアフリー化を行い、「インクルーシブ・プロジェクト」というソフト面でのバリアフリー化にも取り組んでいる。「インクルーシブ・プロジェクト」とは、美術館がだれでも安心してアートと出会える場所になることを目指すプロジェクトであり、障がいの有無を超えて、アートを体験できるような様々なプログラムを年間を通して開催している。

## 美術館体験のきっかけをつくる「場をひらくプログラム」

## 1 障がいのある方のための特別鑑賞日

障がいのある方も安心して美術館に訪れることができるよう、休館日に開館し、特別鑑賞日を開催。

## 2 トークフリーデー

作品の感想を話しながら気軽に鑑賞を楽しめる日を毎月設定。



特別鑑賞日の鑑賞の様子(写真提供:長野県立美術館)

## 視覚による作品鑑賞を中心としてきた美術館での体験を問い直す「感覚をひらくプログラム」

## 1 アートラボ

視覚に限定しない様々な感覚をつかった作品鑑賞ができる展示室を用意。

## 2 感覚で楽しむ鑑賞会

障がいや特性等の多様な背景を持つ人が集まり、作品から感じたことを言葉を交わしながら鑑賞するイベントを開催。

## 3 ひらくツール

年齢や国籍、障がいの有無に関わらず、アートを思いきり楽しむためのツールを用意。



ひらくツール(写真提供:長野県立美術館)



## 4 早朝・夜間開館

ライフスタイルや観光スタイルが多様化する中、早朝・夜間に開館時間を延長することで、文化に触れられる機会の創出につながる。また、学芸員による特別解説等通常の開館時間にはできない付加価値を付けたサービスの提供も可能となる。

加えて、早朝・夜間の時間帯に拠点施設へ来訪する機会を創出することは、拠点施設が立地する地域への宿泊や周辺飲食店での消費拡大等地域経済への波及効果も生み出すことが可能である。こうした際には、早朝・夜間の交通アクセスの確保や、近隣宿泊施設と連携した誘客等、地域の観光ニーズを踏まえ、連携することが望ましい。

さらに、観光客が集中する一部の観光地や施設ではオーバーツーリズムへの対応が求められつつある。早朝・夜間開館は来館者の分散化につながり、オーバーツーリズム対策としても寄与すると言える。

事例  
19

## 歴史的建造物である施設の特徴をいかした夜間コンテンツ

小樽芸術村(北海道小樽市)

似鳥美術館・西洋美術館等3つの美術館と旧三井銀行小樽支店の4館の歴史的建造物からなる複合的な芸術空間である小樽芸術村は、北海道でも有数の観光地である小樽の中心部にありながら、滞在時間の延長や宿泊数の増加につながる夜間コンテンツが少ない等国内外からの来訪者に十分な対応ができていなかった。

開館時間の延長だけでなく、その時間でしか味わえない特別な体験を提供し、新規来館者の獲得や高付加価値化に取り組んでいる。



## 滞在延長に向けた取組み

### 1 開館時間の延長/早朝・夜間の解説付きツアー

開館前・閉館後の時間で解説付きのツアーを実施している。館内で、企画展を中心に学芸員が作品の見どころを案内するもので、普段なかなか聞くことのできない専門家の解説が聞けるとあって、好評を博している。

また、開館時間を延長したことで普段なら閉館時間が近くなると販売数が減少する4館入場できる共通券が、通常より多く売れ、令和5年夏季3か月間の夜間開館の時間帯(17時~20時)では1日平均170名(4館合計)が来館した。

### 2 作品や歴史的建造物である施設の特徴にちなんだナイトイベントの実施

昭和2年(1927年)に完成した旧三井銀行小樽支店を会場に1920~30年代に流行した楽曲を中心としたジャズのコンサートを開催した。また、西洋美術館ではアール・ヌーヴォーの作品を鑑賞後に作品がつくられた地域にちなんだワインをテイスティングしながらワインについて学べる企画を開催した。

ジャズやワインをきっかけに新規来館者の獲得や作品・施設の魅力を伝えることに成功した。また、当日の昼間に来館した人がイベントを知り、小樽芸術村周辺を観光した後、ナイトイベントに合わせて再び来館する等、小樽エリアに長時間滞在する姿も見られるようになった。

## 今後の展望

早朝・夜間の延長開館の時間を活用した取組みは始まったばかりである。今後インバウンドの回復や北海道新幹線の延伸による観光入込客数の増加も念頭に、より多くの方に施設や作品、小樽地域の魅力を伝えるため、地域の他事業者とも連携し、継続的な開催や新たな企画等小樽エリアでの滞在につながるコンテンツのさらなる充実化にも挑戦している。



解説付きツアーの様子  
(写真提供:小樽芸術村)



ジャズコンサートの様子  
(写真提供:小樽芸術村)

## 事例 20

### ナイトミュージアムによるブランド価値向上・新たな収益源の獲得

徳川美術館(愛知県名古屋市)

徳川美術館では、文化庁事業である「博物館・文化財等におけるナイトタイム充実支援事業」と「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光推進事業」を活用し、令和3年2月からナイトミュージアムの取組みを試験的に行っている。

これまでに計10回のナイトミュージアムを実施しており、企画から当日の運営、その後の振り返り等のプロセスを内製化している。事務担当と学芸員が連携し、PDCAサイクルを回しながら取り組むことで、前回の企画での反省点を次の企画に反映し、さらなる高付加価値の提供による満足度の向上や集客に挑戦している。同時にナイトミュージアムを通して生まれた収益を収蔵品の保護に充てるため、さらなる収益向上を目指している。

### トクガワナイトミュージアム

令和3年6月から期間限定で夜間開館と夜間限定での学芸員による解説を実施している。人気ゲーム「刀剣乱舞」とのコラボ期間中に、学芸員による解説に加えて、夜間の来館者限定で刀剣柄のトートバック等をお土産として付けたところ全日即日完売となった。一方で、解説やお土産を付けず、価格も下げた夜間開館を試験的に行ったところ、完売とはならなかった。夜間開館時の来館者には、解説とお土産に価値を感じていることがうかがわれた。



「TOKUGAWA NIGHT MUSEUM ver.3」チラシ  
(写真提供:徳川美術館)



お土産の刀剣柄トートバック  
(写真提供:徳川美術館)

### トクガワナイトミュージアムプレミアム

令和4年11月から、「徳川家康」や「源氏物語」をテーマにしたプレミアムイベントを開催している。学芸員等によるトークショーとともに、食事やお酒、ライトアップ等が楽しめる。これまでに3回開催し、参加者へのアンケート結果から、回を重ねるごとに価格設定や飲食物のラインナップ、開催時間等の新たな課題が見つかり、改善を繰り返している。参加者からは「夜に行くと通常では味わえない特別な体験ができる」との声が広がり、新たな集客につながりつつある。

また、小学生を対象にした「こどもナイトミュージアム」も開催している。夜の暗い美術館を懐中電灯を使いながら探検し、特定の美術品を探すという企画である。新聞にも大きく取り上げられ、チケットは完売した。終了後も次回開催の問合せが来る等、こちらの企画も好評を得ている。

#### 「徳川ナイトミュージアムPREMIUM-源氏夜会2023-」

日時 令和5年11月18日(土) 18:00-21:00

内容・トークショー

- ・立食でのお食事、お飲み物(アルコール・ソフトドリンク)
- ・国宝「源氏物語絵巻」竹河(一)・東屋(二) 特別解説
- ・名品コレクション展鑑賞(自由鑑賞)
- ・特別展「将軍と尾張徳川家-政と儀礼-」鑑賞と解説
- ・企画展「尾張藩と木曾山-徳川義親のまなざし-」鑑賞と解説
- ・お土産

価格 15,000円(税込)

参加人数 満席(定員100名)



トークショーの様子  
(写真提供:徳川美術館)

#### 「照らして発見!こどもナイト★ミュージアム」

日時 令和5年5月4日(木祝) 17:00 ~ 18:45

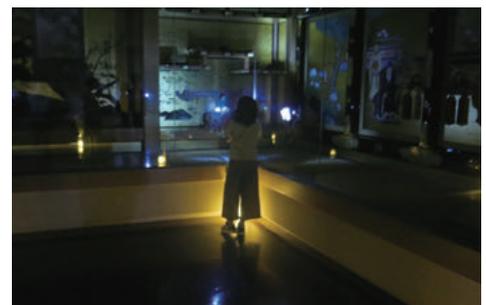
令和5年5月5日(金祝) 17:00 ~ 18:45

- 内容
- ・展示作品の一部が表示された「なあにカード」をもとに、真っ暗な展示室で「なあにカード」に記載の展示作品を懐中電灯を使いながら探索。
  - ・記念品とお気に入りカードをプレゼント

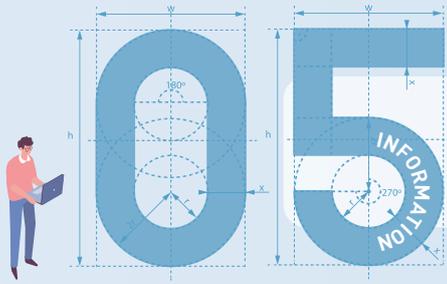
価格 小学生:1,000円(税込)

保護者:2,000円(税込)

参加人数 満席(定員50名×2回)



「こどもナイトミュージアム」の様子  
(写真提供:徳川美術館)



## 情報発信



情報発信を行うにあたって、まずは発信する文化資源自身の磨き上げに取り組むことが前提となる。文化資源を磨き上げ、現地での体験価値の向上を図った上で、情報発信を行うということに留意が必要であり、計画立案にあたってこうした視点を踏まえることが重要である。



## 1 情報の整理と来訪者目線での発信

観光客に向けて情報を発信する際には、タイミングとターゲット設定が重要である。旅行を計画する段階(旅マエ)、旅行中(旅ナカ)、旅行後(旅アト)で必要な情報、発信すべき情報が異なる。文化観光の推進においては、特に旅行者が旅ナカで接する情報を充実させ、文化資源の理解を深めながら満足度を高められるようにすることが求められる。

観光客にとって旅先の時間は希少である。旅先では、常に時間の使い方に複数の選択肢があり、その中で旅先ならではの文化や資源に触れたい等行程の検討や旅の目的に合わせた選択を行う。博物館等の拠点施設ではその性質上、鑑賞にある程度の時間を要することが多く、交通アクセスの不便な場所にあることも少なくない。旅マエに行程に組み込まれていることが望ましいが、そのためには拠点施設の魅力を十分に高めた上で、より多くの人々の来訪意欲を高めるため情報発信に取り組むことが重要である。

多くの来訪者に膨大な情報をじっくりと読み込んでもらうことはハードルが高い。このため、来訪者目線で優先順位付けを行い、伝えるべき情報を取捨選択する必要がある。その上で、画像や動画を活用し、分かりやすく魅力的なコンテンツにしていく必要があり、「見てもらう」を意識した制作が肝要となる。



企画展の導入映像(学芸員による工夫)  
(写真提供:群馬県立歴史博物館)

..... 来訪者の行動を踏まえた発信すべき情報と効果的な媒体 .....

フェーズ	 旅マエ	 旅ナカ	 旅アト
来訪者の理想の姿	▶ 旅先で触れたい文化を知り、期待が高まっている	▶ 旅先の訪問先で文化に触れ、理解が深まっている ▶ 訪問先で想定していなかった文化資源を知り、関心を持つ	▶ 旅先での体験や得た知識が次の旅や日常につながり、文化に引き続き興味・関心を持っている
来訪者の行動	▶ 旅先や旅先での訪問先、スケジュールを検討 ▶ 訪問先について事前学習	▶ 文化施設での展示鑑賞や体験、その他周辺エリアで観光・飲食・宿泊する等旅行先を満喫	▶ 旅行の振り返り ▶ 旅先での体験を友人等に共有
発信すべき情報 (多言語で発信)	▶ 施設の魅力や見どころ(展示内容) ▶ イベント情報/アクセス ▶ 滞在時間/開館日・時間 ▶ 入場料金・チケット購入方法 ▶ クーポン	▶ 施設の魅力や見どころ(展示内容) ▶ イベント情報/アクセス ▶ 開館日・時間 ▶ 施設の展示内容を記載したマップ ▶ 施設の混雑状況 ▶ 居場所に応じたレコメンド ▶ 施設オリジナルのお土産・グッズ	▶ 季節折々の魅力 ▶ 文化観光に関連する展示や催し物の案内 ▶ 地域商社の商品紹介 ▶ ふるさと納税の案内
効果的な媒体	▶ 施設HP ▶ 旅行会社HP ▶ 雑誌/SNS/ロコミ	▶ 施設HP/SNS ▶ デジタルマップ ▶ デジタルサイネージ/パンフレット	▶ ECサイト ▶ SNS ▶ ロコミ

## 2 継続した発信をするための体制・仕組みづくり

情報発信は、恒常的な発信・情報のアップデートが重要となる。一方で、そうした継続した発信を行うにあたって、その工数・時間を捻出することが困難である場合もあるかもしれない。館の業務として、調査研究に加え、展示改善・マネジメントまで考えた際、既存スタッフだけでは対応し切れないことも想定される。短期的に捉えるのではなく、文化の振興に再投資される好循環を見据えて戦略的に取り組む必要がある。

こうした取組みを継続的に行うためには、人員の確保もしくは継続できる設計が必要となる。拠点施設での人員確保が難しい場合、例えば、文化観光推進事業者に情報発信を外部委託することで、文化観光推進事業者の強みを活かすとともに、拠点施設の伝えたい価値を文化観光推進事業者により深く理解してもらい、今後の連携がさらに充実されることも期待される。

## 3 情報発信のあり方について

拠点施設・地域全体の情報発信のあり方について、過不足を確認する方法として、日本政府観光局(JNTO)が作成したチェックリストを参照し、有効に活用したい。特にWebページを新たにリニューアルする際や、アップデートを行う場合に役立つ内容である。

その際に、文化観光の視点から特に強調すべき点として、「文化の真正性を損なう発信となっていないか」「地域が発信したい内容との乖離がないか」に気を配る必要がある。

■日本政府観光局(JNTO)「デジタルマーケティングの活用支援」

<https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/digital.html>

## Webページの設計

### 1 ランディングページ(訪問者が最初にアクセスするページ)の整備

来訪者が最初にアクセスするページであるからこそ、分かりやすさが大切であり、同時にそこにある文化的価値が表現されていることが重要となる。文化資源の紹介やアクセス、イベントや観覧情報等、基盤的な情報の案内は必ず取り入れた上で、多言語対応等も行うことが望ましい。

### 2 スマートフォン対応

近年、外部からの一次検索(情報収集の際にまず用いる手段)はスマートフォンからが増えている。既存のオウンドメディア(自らが管理・運営し、情報を発信するメディア)の情報整理・再編集、スマートフォン対応等の運用更新が必要である。

### 3 SEO対策

検索エンジン検索を行う際、検索上位に来ることで顧客に認知されやすくなるための対策(SEO)も重要となる。例えば、紙媒体用に作ったPDFを広報物として流用する場合、キーワード検索ではヒットしないため、Webページ用・SNS用のコンテンツ作りが必要となる。仮に、地域の人のみに向けた施策ということであればチラシという手段も考えられるが、観光客の多くがチラシを見て当日の行動を変えることは少ないと言える。Web空間でもきちんと来訪者の手元に届くような広報を設計する必要がある。

### 4 中長期視点:サイトの抜本改革が可能な場合

コンテンツができる度に継ぎ足して作られてきたWebページは、必要な情報が分かりにくい場所に格納されていて、来訪者にとって使いにくいものになってしまう場合が多い。特に、行政の予算を使って作成したものは年度単位で作成されることが多く、観光情報をまとめたページが複数存在するようなケースも見受けられる。来訪者目線に立ち、しかるべきタイミングで、抜本的に見直すことも検討すべきである。

## SNSの活用

SNSの特徴は拡散性と主体性である。ファンになってくれた人々による共感、シェアによってファンがファンを生む構造を作ることが可能である。現在は検索サイトよりもSNSのハッシュタグ検索が主流となりつつあるため、各種SNSアカウントの開設、ハッシュタグ活用は重要となる。

写真系SNS(視覚に訴えられる)、テキスト系SNS(ニュース性や即時性が求められる情報発信ができる)、動画系SNS(より詳しい説明や理解度を高められる)等、各SNSの特色を生かした運用を心がけることが重要である。また、実際に発信する運用担当者の確保・育成も大切となる。

インフルエンサーを活用する際は、単にフォロワー数ではなく、設定したターゲットに合う人選やエンゲージメント(「いいね」「コメント」等、ユーザーからのリアクションのこと)や画像・動画の“保存数”が高い人材を選定する等、運用スキルが必要となる。

## 販売チャネル上の発信方法

ターゲットに合わせた、販売チャネルや説明素材を意識する。OTA(オンライン・トラベル・エージェント:インターネット上で取引を行う旅行会社)で販売する際は、宿泊料金等の基本情報に加え、現地の最新情報を画像・動画等も交えて紹介する工夫が必要である。海外向けのOTAにおいては、現地での楽しみ方や、文化資源の見学に際したルールやマナーも併せて掲載することが、満足度向上やトラブル防止につながる。

## メディア戦略・広報

## プレスリリース、口コミ等

## 1 プレスリリース

プレスリリース(Press Release)とは、組織、イベント、プロジェクト等が新しい情報や重要な発表をメディアや一般に向けて公式に伝える文書のことである。テレビ、新聞、オンラインメディア等がこれらのプレスリリースを受け取り、その内容を元に記事や報道を作成することが多い。そのため拠点施設として、コストを大きくかけずに、その存在に活動を広く知らせる方法として有効であり、逆にプレスリリースを出さない場合、取組みがメディアに認知されず、一般に広まる機会を逸する可能性がある。その際、専門的・学術的用語ばかりではメディアとしても取り上げにくくなるため、メディアが取り上げたいと思うように工夫する必要がある。主な着眼点として、「新規性」「話題性」「社会性・公共性」等が挙げられる。

また、プレスリリースを出すだけでなく、以前に取り上げてくれたメディアには、個別でコミュニケーションをとるとより効果的といえる。

## 2 口コミ(レピュテーションマネジメント)

地図アプリや旅行口コミサイト等に記載されている、口コミの管理をおろそかにしていることが多い。第三者のコメントに信頼が集まるからこそ、自分たちの拠点施設の評判によって、顧客の期待値が変わってくる。

日頃から来訪者の満足を意識することはもちろん、口コミページ上では返信を行うことができるものが多いため、ポジティブなコメントにも、ネガティブなコメントにも返信をすることで好感度の上昇につながる。特にネガティブコメントには迅速かつ誠実な返信をすることで、来訪者の離脱を防ぐことが期待できるため、口コミへの返信体制を構築しておくことが望ましい。

## 文化庁による文化観光に関する情報発信

## 「文化庁 文化観光に関する Web ページ」

[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka\\_gyosei/bunkakanko/index.html](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/bunkakanko/index.html)



## 「文化庁 文化観光 note」

<https://cultural-tourism-gov.note.jp/>

## 文化観光推進ガイドブック

～文化・観光・経済の好循環の創出にむけて～

令和6年3月発行

■編集・発行

文化庁 参事官(文化拠点担当)

〒100-8959 東京都千代田区霞が関 3-2-2

TEL: 03-5253-4111

MAIL: [bunkakankosuishin@mext.go.jp](mailto:bunkakankosuishin@mext.go.jp)

■制作・取材・編集

株式会社 クリーク・アンド・リバー社



文化庁

Agency for Cultural Affairs,  
Government of Japan