

平成 24 年度 文化庁委託調査

国立文化施設におけるパブリックリレーションズ
機能向上に関する調査研究 報告書

平成25年3月

株式会社 野村総合研究所

第1章 本調査研究の概要	5
1. 背景と目的.....	6
2. 調査研究の進め方.....	6
3. 本報告書における表記について.....	8
4. 調査研究体制.....	8
第2章 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析	9
1. 分析項目	10
2. (独)国立美術館の分析.....	11
1) 収入の全体構造	11
2) 入場料収入・入場者数	14
3) 会費・寄付収入	22
4) 飲食・物販・その他の収入	26
3. (独)国立文化財機構の分析	27
1) 収入の全体構造	27
2) 入場料収入・入場者数	29
3) 会費・寄付収入	32
4) 飲食・物販・その他の収入	38
4. (独)日本芸術文化振興会の分析	39
1) 収入の全体構造	39
2) 入場料収入・入場者数	41
3) 会費収入.....	43
4) 飲食・物販・その他の収入	45
5. サマリー	47
第3章 国外の国立文化施設との比較分析	49
1. 分析の前提.....	50
1) 比較対象.....	50
2) 比較項目	51
2. 国立美術・博物館の比較.....	52
1) 全収入・公的支援.....	52
2) 入場料収入・入場者数	53
3) 寄付収入.....	58
4) その他の収入.....	59
5) 職員数	60
3. 国立劇場の比較	61
1) 全収入・公的支援.....	61
2) 入場料収入	62
4. サマリー	63

第4章 我が国の国立文化施設の課題整理	65
1. 課題の整理方法・全体像.....	66
2. 国立美術・博物館の課題.....	67
1) 入場料収入・入場者数増加に係る課題.....	67
2) 会費・寄付収入増加に係る課題.....	67
3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る課題.....	68
3. 国立劇場の課題.....	69
1) 入場料収入・入場者数増加に係る課題.....	69
2) 会費収入増加に係る課題.....	69
3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る課題.....	69
4. 共通の課題.....	70
1) マネジメントレベルの課題.....	70
2) ガバナンスレベルの課題.....	71
第5章 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策	77
1. 方策の検討方法・全体像.....	78
2. 国立美術・博物館の方策.....	80
1) 入場料収入・入場者数増加に係る方策.....	80
2) 会費・寄付収入増加に係る方策.....	91
3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る方策.....	98
3. 国立劇場の方策.....	105
1) 入場料収入・入場者数増加に係る方策.....	105
2) 会費収入増加に係る方策.....	107
3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る方策.....	109
4. 共通の方策.....	111
参考資料	117
1. 調査研究会の概要.....	118
2. 国立文化施設の概要.....	120
3. 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析（補足資料）.....	124
4. 国外の国立文化施設との比較分析（補足資料）.....	126

第1章 本調査研究の概要

1. 背景と目的

平成22年4月に行われた事業仕分け第2弾では、国立美術館及び国立文化財機構の美術品収集等について「事業規模は拡充。機動的な美術品購入等が可能となる仕組み等適切な制度の在り方を検討。国の負担を増やさない。」とされた。これを踏まえ「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」（平成22年12月7日閣議決定）において、国立美術館、国立文化財機構、日本芸術文化振興会及び国立科学博物館の4法人については「国の負担を増やさない形での事業の充実に向けて、制度の在り方を検討する」とされた。

平成23年10月以降、行政刷新会議独法改革分科会において独立行政法人の制度及び組織の見直しに向けた検討が行われ、行政刷新会議決定を経て、「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」（平成24年1月20日閣議決定）が策定された¹。本基本方針では、国立美術館、国立文化財機構及び日本芸術文化振興会の3法人については「統合し、文化振興型の成果目標達成法人とする」とともに、「民間等の資金の活用を図り、国の負担を増やさない形で事業を充実し、必要な収蔵品を機動的・効果的に購入等するための仕組み（基金）の整備を検討する」こと等とされた。

このような独立行政法人改革の中にあっては、国立文化施設がより広く社会の期待と信頼に応えるため、とりわけ自己収入の拡大や資金調達手段の多様化を図ることが求められる。このため、本調査研究においては、国立及び国内外の文化施設の取り組みの現状を分析し課題を整理するとともに、自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策に関する調査研究を行うことにより、もって我が国の国立文化施設におけるパブリックリレーションズ機能の向上に資するものとする²。

2. 調査研究の進め方

本調査研究における議論の対象は、独立行政法人国立美術館、国立文化財機構、日本芸術文化振興会の3法人とする。また、これらの法人に属する個別の施設・機関の分析を行う際には、それぞれの法人の主要施設のみを対象としている。

図表・1 議論の対象とする法人、個別施設・機関

法人名	(独)国立美術館	(独)国立文化財機構	(独)日本芸術文化振興会
個別施設・機関名	<ul style="list-style-type: none"> ・東京国立近代美術館 ・国立国際美術館 ・京都国立近代美術館 ・国立西洋美術館 ・国立新美術館 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京国立博物館 ・京都国立博物館 ・奈良国立博物館 ・九州国立博物館 ・東京文化財研究所 ・奈良文化財研究所 ・アジア太平洋無形文化遺産研究センター 	<ul style="list-style-type: none"> ・国立劇場 ・国立演芸場 ・国立能楽堂 ・国立文楽劇場 ・新国立劇場 ・国立劇場おきなわ

※ 枠のあるものは分析の対象とする施設

¹ ただし、平成25年1月24日「平成25年度予算編成の基本方針」において、本閣議決定を当面凍結するという閣議決定がなされた。

² 本調査研究仕様書より。

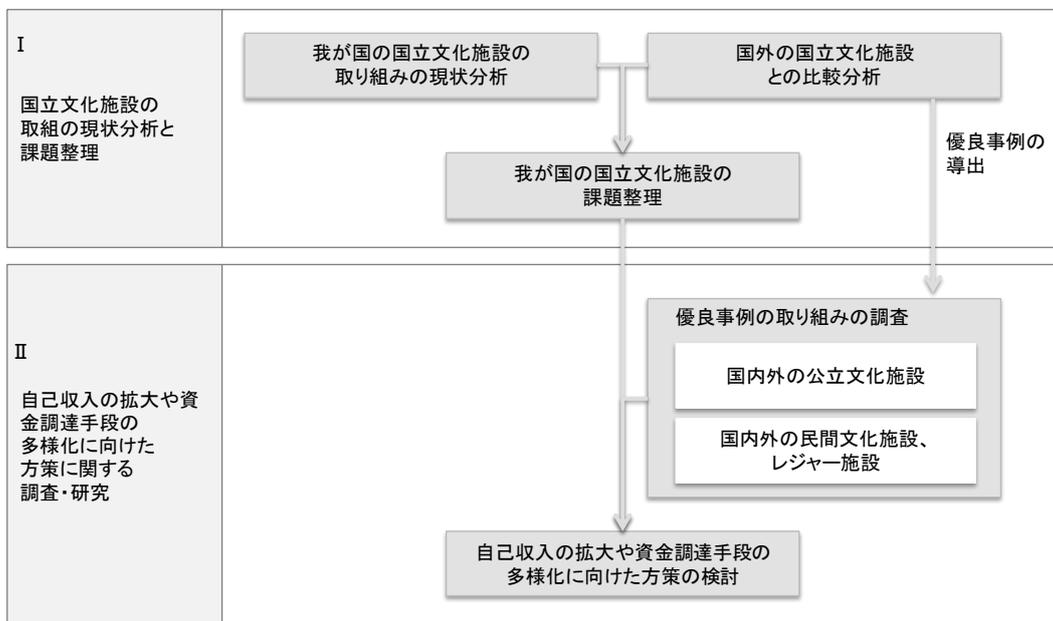
本調査研究は「Ⅰ 国立文化施設の取組の現状分析と課題整理」、「Ⅱ 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策に関する調査・研究」に分けて行った。

「Ⅰ 国立文化施設の取組の現状分析と課題整理」では、我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析（第2章）と、国外の国立文化施設との比較分析（第3章）を行い、我が国の国立文化施設の課題（第4章）を整理した。

「Ⅱ 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策に関する調査・研究」では、抽出した課題を基に、優良事例の取り組みを調査しながら、自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策の検討（第5章）を行った。

なお、優良事例の調査では、国内外の公立文化施設とともに国内外の民間文化施設、レジャー施設の取り組みも参考としている。

図表・2 調査研究の進め方



本調査研究では、調査研究会を設置し、各種分析結果を基に議論を行った（全4回開催。アジェンダの詳細等は参考資料「1. 調査研究会の概要」参照）。調査研究会は、有識者と各独立行政法人の財務担当者から構成され、委員は博物館及び劇場の経営、マーケティング等に精通した研究者・実務者から選定した。具体的な構成員は次表のとおりである。

図表・3 調査研究会の構成員

分類	氏名	所属・役職
委員	河島 伸子	同志社大学 経済学部・経済学研究科 教授
	佐々木 亨	北海道大学 大学院 文学研究科 教授
	前田 富士男	中部大学人文学部 コミュニケーション学科 教授
	是永 幹夫	ホルトホール大分・統括責任者、(株)わらび座相談役
	南條 史生	森美術館 館長
	安村 敏信	板橋美術館 館長
各独立行政法人 財務担当者	小山 寛俊	(独)国立美術館 本部事務局財務担当室長
	菅原 康宏	国立文化財機構 本部事務局財務課長
	渡邊 毅	(独)日本芸術文化振興会 総務企画部計画課長

※敬称略、順不同

3. 本報告書における表記について

本報告書では便宜上、各文化施設を次のように略称で表記している。また、特に時点の表記のない図表は平成23年度の状態を基に作成している。そのほか、図表中の平成の表記は、「H」と省略している。

図表・4 各施設の略称

(独)国立美術館		(独)国立文化財機構	
・東京国立近代美術館	⇒ 東近美	・東京国立博物館	⇒ 東博
・国立国際美術館	⇒ 国際美	・京都国立博物館	⇒ 京博
・京都国立近代美術館	⇒ 京近美	・奈良国立博物館	⇒ 奈良博
・国立西洋美術館	⇒ 西洋美	・九州国立博物館	⇒ 九博
・国立新美術館	⇒ 新美		

4. 調査研究体制

本調査研究は(株)野村総合研究所の以下の体制で実施した。

- ・綿江 彰禪 公共経営コンサルティング部 主任コンサルタント（主担当）
- ・小松 康弘 公共経営コンサルティング部 グループマネージャー

第2章 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析

1. 分析項目

本章では3つの独立行政法人の収入に関する状況を明らかにするため、「収入の全体構造」、「入場料収入・入場者数」、「会費・寄付収入」、「飲食・物販・その他の収入」について定量的・定性的な分析を行っている。分析を行った項目は以下のとおりである。

なお、時期の表記のない図表については平成23年度の情報を基に行っている。

図表・5 本章での分析項目

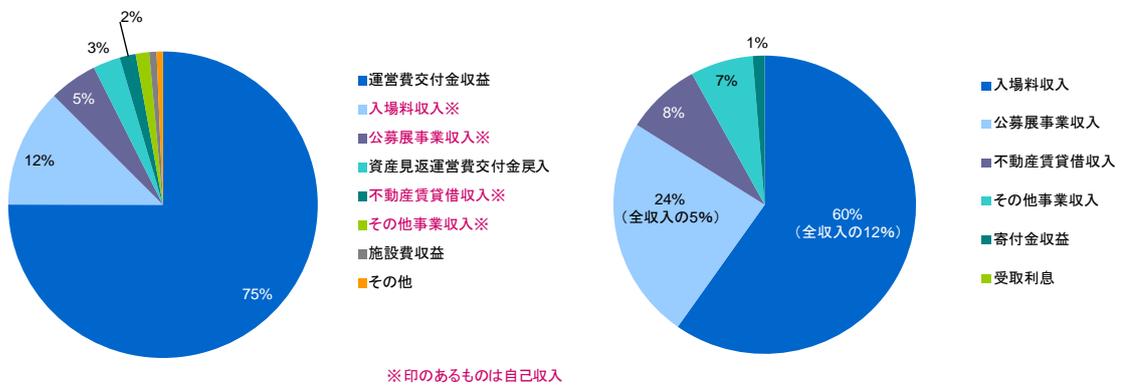
	(独)国立美術館	(独)国立文化財機構	(独)日本芸術文化振興会
収入の全体構造	<ul style="list-style-type: none"> 収入の内訳 自己収入額・割合の推移 各館の自己収入額・割合 〃 〃 の推移 	<ul style="list-style-type: none"> 収入の内訳 自己収入額の推移・割合の推移 各館の自己収入額・割合 〃 〃 の推移 	<ul style="list-style-type: none"> 収入の内訳 自己収入額・割合の推移
入場料収入・入場者数	<ul style="list-style-type: none"> 入場料収入額・割合の推移 各館の入場料収入額・割合の推移 〃 企画展種別入場者数・割合 〃 展覧会種別入場者数の推移 〃 企画展別入場者数 企画展入場者数の累積数 企画展別共催者 企画展1日あたり入場者数の推移 企画展曜日別入場者数 企画展時間帯別入場者数 	<ul style="list-style-type: none"> 入場料収入額・割合の推移 各館の入場料収入額・割合の推移 〃 企画展別入場者数・割合の推移 〃 展覧会種別入場者数の推移 〃 企画展別入場者数 企画展別共催者 	<ul style="list-style-type: none"> 国立劇場区分の入場料収入額・割合の推移 国立劇場区分の入場者数・入場率の推移 国立劇場区分の公演別入場者数・率の推移 国立劇場区分の劇場稼働率とホール別の劇場稼働率
会費・寄付収入	<ul style="list-style-type: none"> キャンパスメンバーズの概要 各館の会員制度の概要 寄付金収入額の推移 各会員数の推移 	<ul style="list-style-type: none"> 各会員数の推移 各館の会費収入の推移と会費収入の内訳 各館の会員制度の概要 寄付金収入額の推移 	<ul style="list-style-type: none"> あぜくら会の概要 あぜくら会の会員属性 各会員数の推移
飲食・物販・その他の収入	<ul style="list-style-type: none"> 各美術館の飲食施設の概要 	<ul style="list-style-type: none"> 各博物館の飲食施設の概要 	<ul style="list-style-type: none"> 国立劇場の飲食施設の概要 国立劇場の各種収入額の推移 国立劇場の付帯事業収入の推移

2. (独)国立美術館の分析

1) 収入の全体構造

(独)国立美術館は、法人全体の収入の内訳のうち75%を「運営費交付金」でまかなっている。また、「入場料収入」、「公募展事業収入」、「不動産賃貸借収入」、「其他事業収入」、「寄付金収益」、「受取利息」の合計を自己収入とした際に、自己収入割合は21%となる。自己収入のうち最も多いのは「入場料収入」で、全収入の12%を占める。また、「公募展事業収入」(5%)の占める割合も大きい。

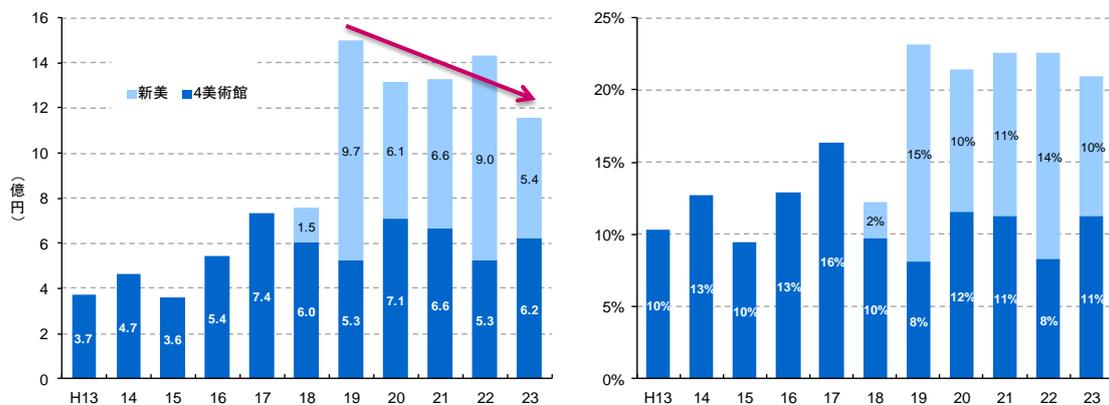
図表・6 収入の内訳 (左：全収入、右：自己収入)



出所) (独)国立美術館「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

自己収入額と自己収入割合（自己収入が全収入に占める割合）は、平成18年の国立新美術館の開館をきっかけに増加したものの、それ以降は若干の減少傾向にある。

図表・7 自己収入額の推移 (左) と自己収入割合の推移 (右)

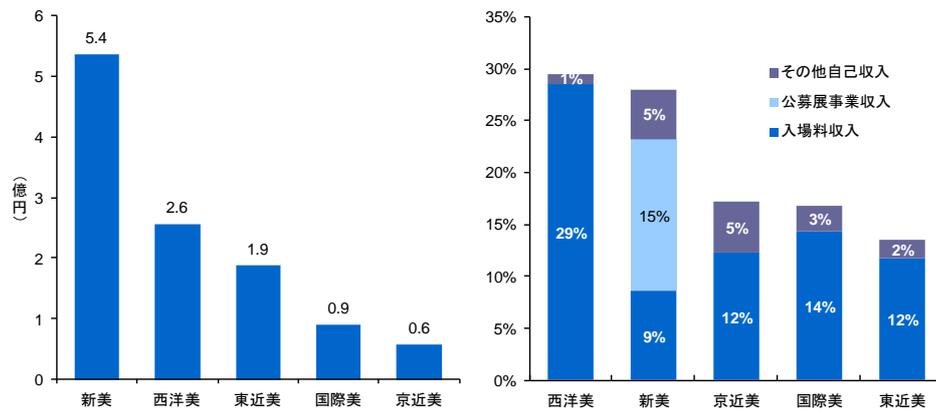


出所) (独)国立美術館「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

各館の自己収入額をみると、新美が最も多く、その水準は2番目に多い西洋美の約2倍、最も少ない京近美の約10倍となっている。

自己収入割合は、西洋美が30%で最も高く、ほぼすべてを「入場料収入」(29%)が占めている。同じく29%と高い新美では「公募展事業収入」(15%)が「入場料収入」(9%)を上回っている。残りの3館(京近美、国際美、東近美)の自己収入割合はいずれも15%前後である。

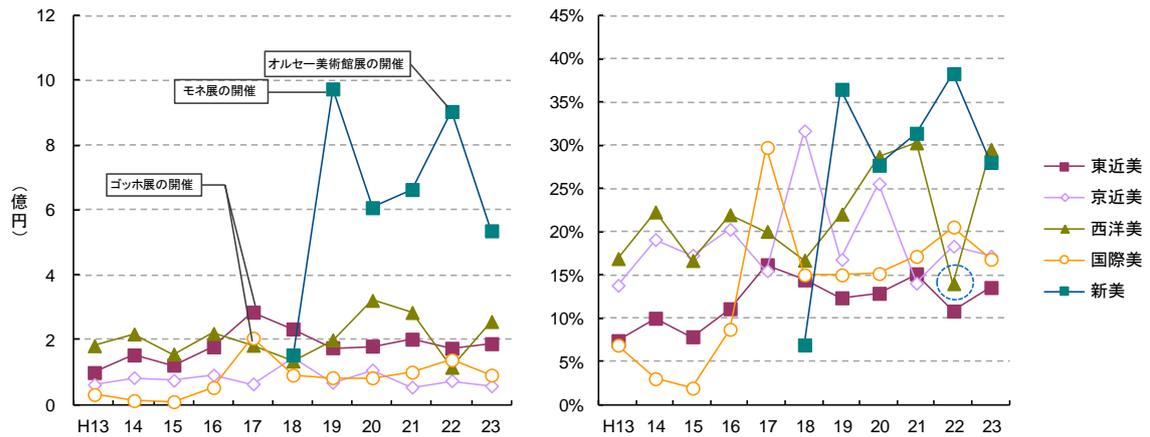
図表・8 各館の自己収入額(左)と自己収入割合(右)



出所) (独)国立美術館「付属明細書」を基に野村総合研究所作成

これらを時系列でみると額・割合ともに上昇トレンドにある館は見られない。また、どの館も年度によって大幅に上下している。例えば、新美では平成19年度、平成22年度に大型企画展があり、10億円規模の収入があったが、平成23年度の自己収入は5億円強にとどまっている。また、西洋美では平成21年度の自己収入割合が30%を占めていたが、平成22年には15%に半減している。

図表・9 各館の自己収入額の推移（左）と自己収入割合の推移（右）³



出所) (独)国立美術館「付属明細書」を基に野村総合研究所作成

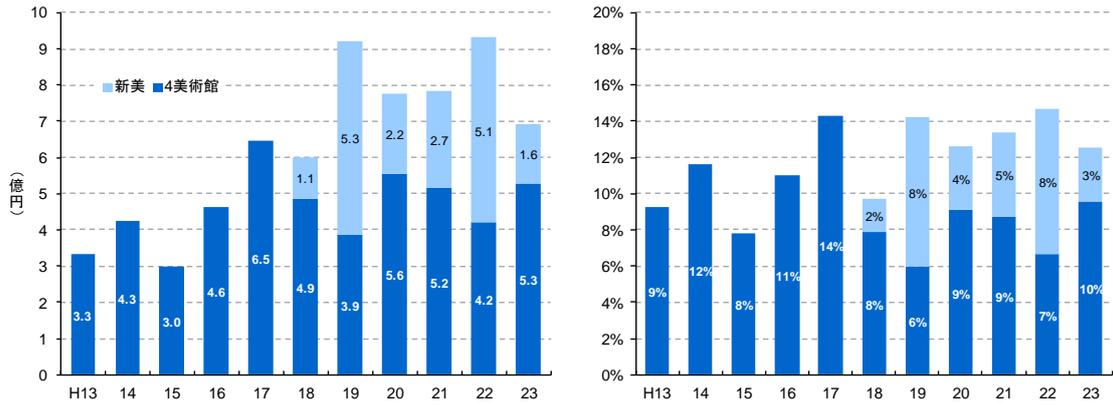
³ 西洋美は毎年度、目標を大きく上回る入館者数があったが、平成22年は目標そのものが他の年度よりも低いうえ、平成22年度で最も目標数の多かった「ナポリ・宮廷と美—カポディモンテ美術館展」が大きく目標を下回ったため、年間の入館者数も例年よりも減少し、結果として自己収入額も減少している。

2) 入場料収入・入場者数

(1) 入場料収入

自己収入額・割合と同様、入場料収入額・割合は増加していない。

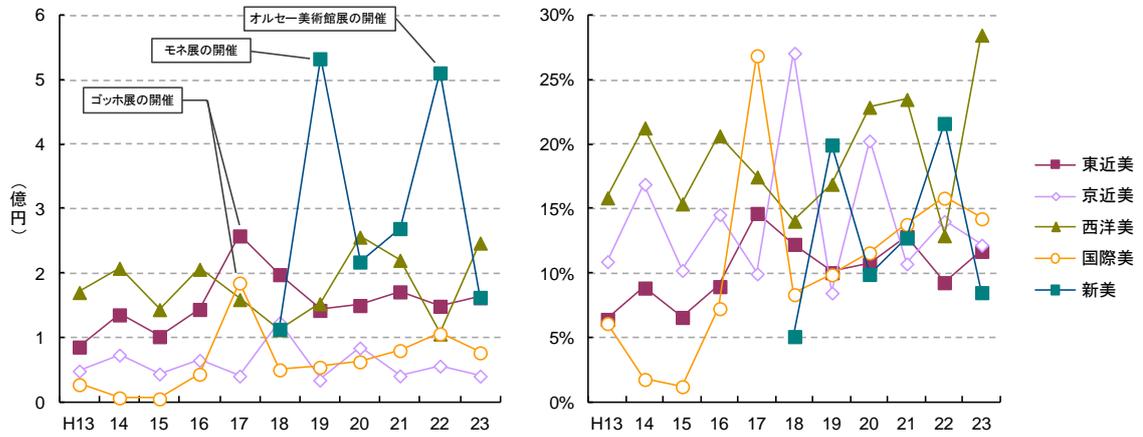
図表・10 入場料収入額の推移（左）と入場料収入割合の推移（右）



出所) (独)国立美術館「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

また、各館の入場料収入・割合は、年度による上下が大きい。

図表・11 各館の入場料収入額の推移（左）と入場料収入割合の推移（右）

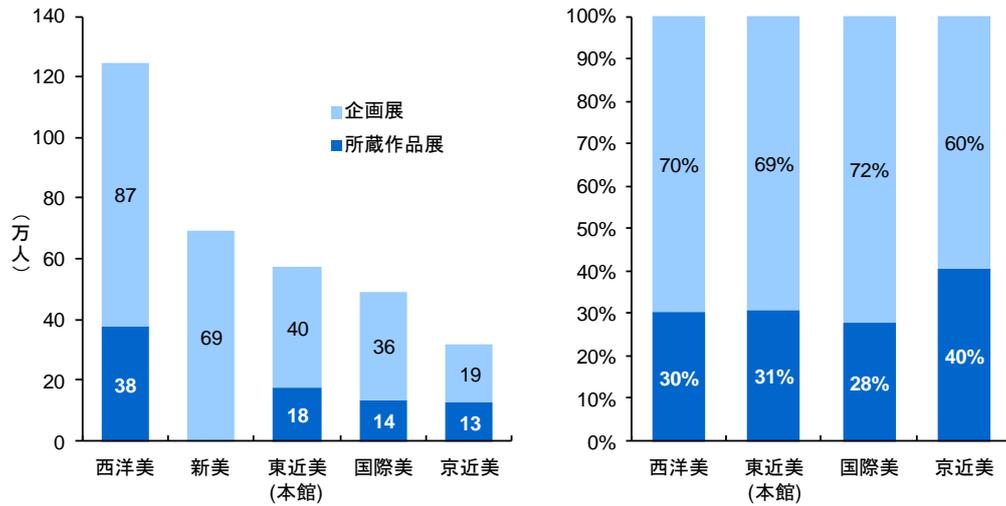


出所) (独)国立美術館「付属明細書」を基に野村総合研究所作成

(2)入場者数

入場者数を、企画展・常設展別にみると、西洋美が両方において最も入場者数が多い。各館ともに企画展の入場者の割合が多く、新美は常設展がないためその割合は100%、西洋美・東近美・国際美は約70%であった。

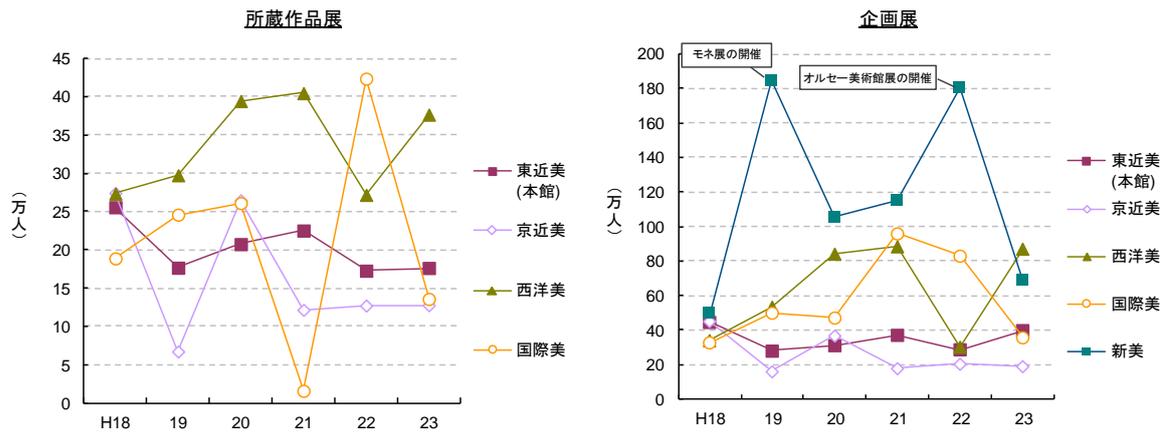
図表・12 各館の企画展種別入場者数（左）と割合（右）



出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

また、入場者は常設展を企画展とともに鑑賞する傾向があり、常設展入場者は企画展入場者数に連動している。

図表・13 各館の展覧会種別入場者数の推移⁴



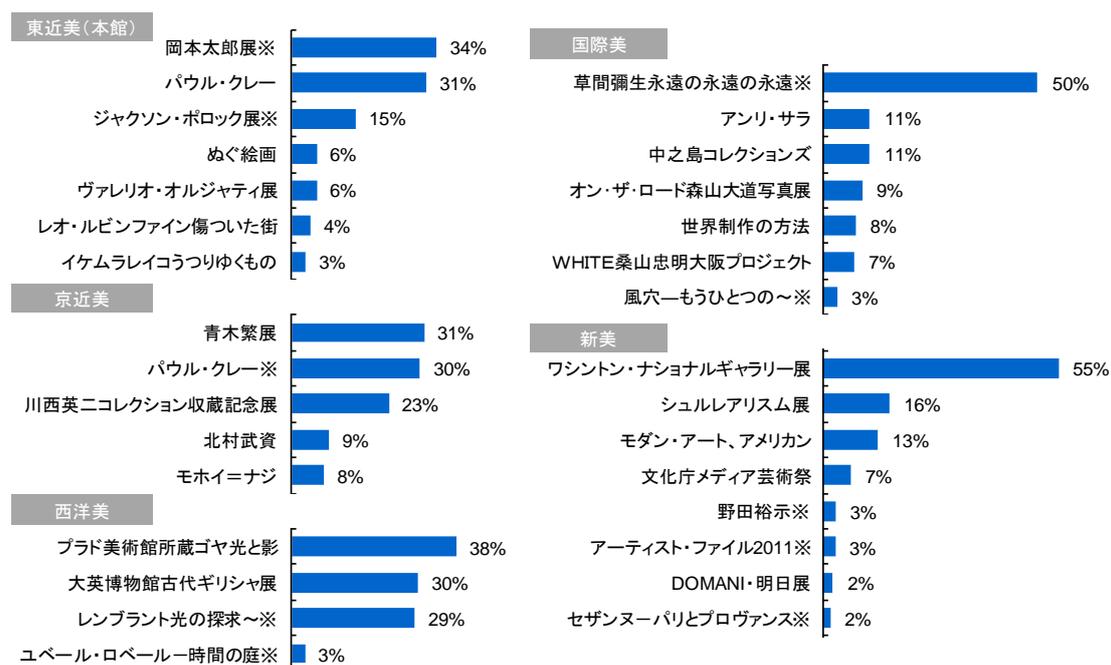
出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

⁴ 平成21年度、国際美は企画展における展示室使用状況から、常設展を56日間しか実施しなかったため、入場者数が少なくなっている。また、平成22年度は、企画展と連動した常設展を行ったため、入場者数が多くなっている。

各館の各企画展入場者は、どの館においても一部の企画展に入場者が集中しており、国際美では1つの企画展に50%、新美では56%が集中している。

以上のことからわかるように、自己収入の多くを入場料収入が占める(独)国立美術館は、その入場料収入の多くを年に1~2回の大型企画展(ブロックバスター)の集客に依存しているという構造になっている。

図表・14 各企画展入場者数が企画展入場者総数に占める割合⁵

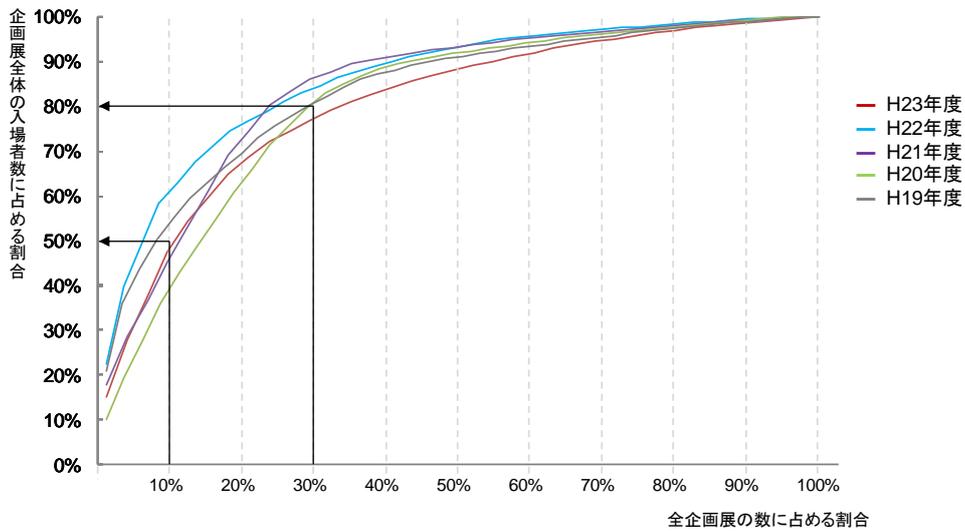


出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

⁵ ※のある企画展は年度をまたいだ会期になっており、本集計には平成23年度の数字のみが含まれている。したがって、実際よりも入場者数は少なくカウントされている。1日あたりの入場者数については参考資料「3. 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析(補足資料)」を参照。

(独)国立美術館が実施する企画展のうち入場者数が多いものから、入場者数を足し合わせていったものが次図である。どの年度も、全企画展入場者数の大半が、入場者数が上位の一部の企画展によって占められている。例えば、平成23年度には36の企画展を行っているが、このうち4つの企画展（企画展数の約10%）が企画展入場者総数の約50%を占めている。さらに、12の企画展（企画展数の約30%）が企画展入場者総数の約80%を占めている。この傾向は毎年同様であり、定常的に大型企画展に依存する体質であるといえる。

図表・15 企画展入場者数の累積数



出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

また、入場者数上位の企画展は、概ねマスメディアとの共催となっており、入場者数はその広報力に依るところが大きい。

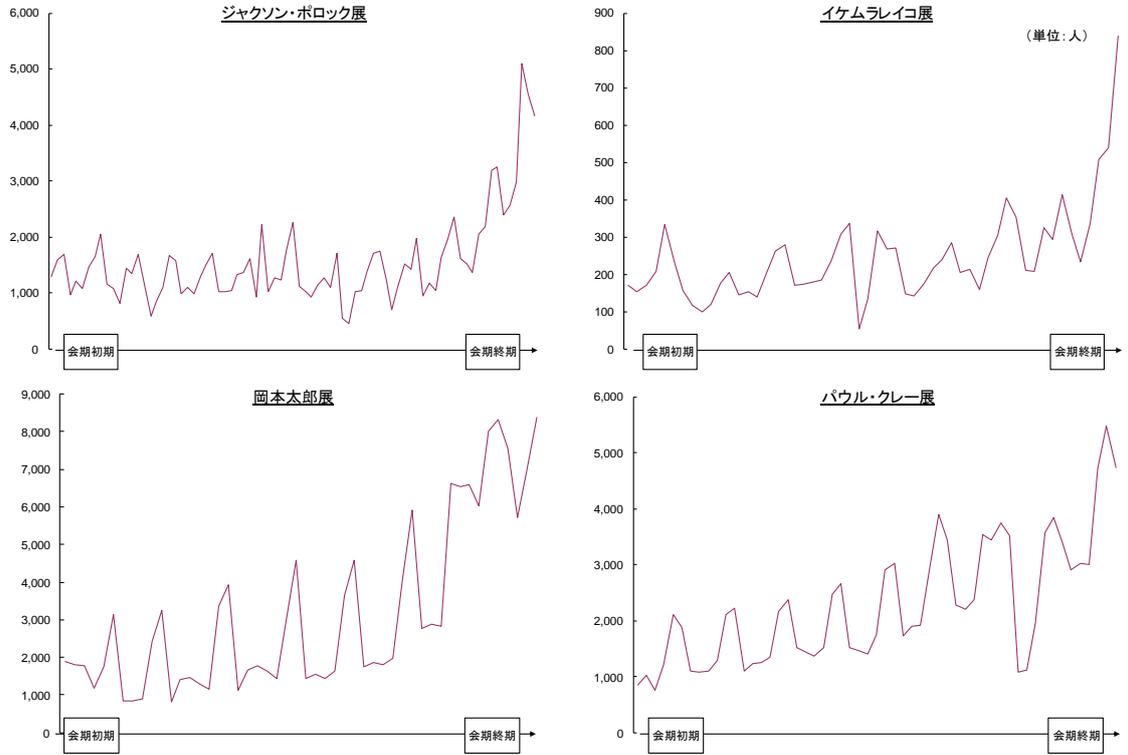
図表・16 企画展別共催者（平成23年度）

企画展名 (一部の企画展は名称を省略)	実施館	1日あたり 入場者数(人)	共催者 (文化施設が共催のものは割愛)
ワシントン・ナショナル・ギャラリー展	新美	4,876	日本テレビ放送網、読売新聞社
文化庁メディア芸術祭	新美	4,107	文化庁
ブラド美術館所蔵ゴッダと影	西洋美	4,072	読売新聞社
生誕100年岡本太郎展	東近美	3,848	NHK、NHK プロモーション
レンブラント光の探求／闇の誘惑	西洋美	3,745	日本テレビ放送網、読売新聞社
大英博物館古代ギリシャ展	西洋美	3,526	朝日新聞社、NHK プロモーション
セザンヌーパリとプロヴァンス	新美	2,936	日本経済新聞社
シュルレアリスム展	新美	2,626	読売新聞社、日本テレビ放送網
草間彌生永遠の永遠の永遠	国際美	2,454	朝日新聞社
パウル・クレー おわらないアトリエ	東近美	2,274	日本経済新聞社
没後100年青木繁展	京近美	1,492	毎日新聞社、京都新聞社
パウル・クレー おわらないアトリエ	京近美	1,414	日本経済新聞社、京都新聞社
珠玉のフィリップス・コレクション	新美	1,346	読売新聞社
生誕100年ジャクソン・ポロック展	東近美	1,298	読売新聞社、日本テレビ放送網
ユベール・ロベールー時間の庭	西洋美	1,203	東京新聞
川西英コレクション収蔵記念展	京近美	1,094	—
アンリ・サラ	国際美	654	—
中之島コレクションズ	国際美	654	—
DOMANI・明日展	新美	633	読売新聞社
めぐり絵画—日本のヌード 1880-1945	東近美	469	—
世界制作の方法	国際美	456	—
オン・ザ・ロード森山大道写真展	国際美	448	読売新聞社、毎日放送
「織」を極める人間国宝北村武賢	京近美	432	NHK 京都放送局、毎日新聞社等
ヴァレリオ・オルジャティ展	東近美	376	—
視覚の実験室モホイ＝ナジ	京近美	356	毎日新聞社
アーティスト・ファイル 2011	新美	325	—
WHITE 桑山忠明大阪プロジェクト	国際美	323	—
野田裕示絵画のかたち／絵画の姿	新美	318	—
レオ・ルビンファイン傷ついた街	東近美	280	—
イケムラレイコうつりゆくもの	東近美	247	—
風穴	国際美	203	—

出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

入場者数の変動については、例えば東近美の主要企画展の始まりから終わりにおける1日あたりの入場者数をみると、会期中に変動はあるものの、会期終盤に入場者数の多くが集中していることがわかる。

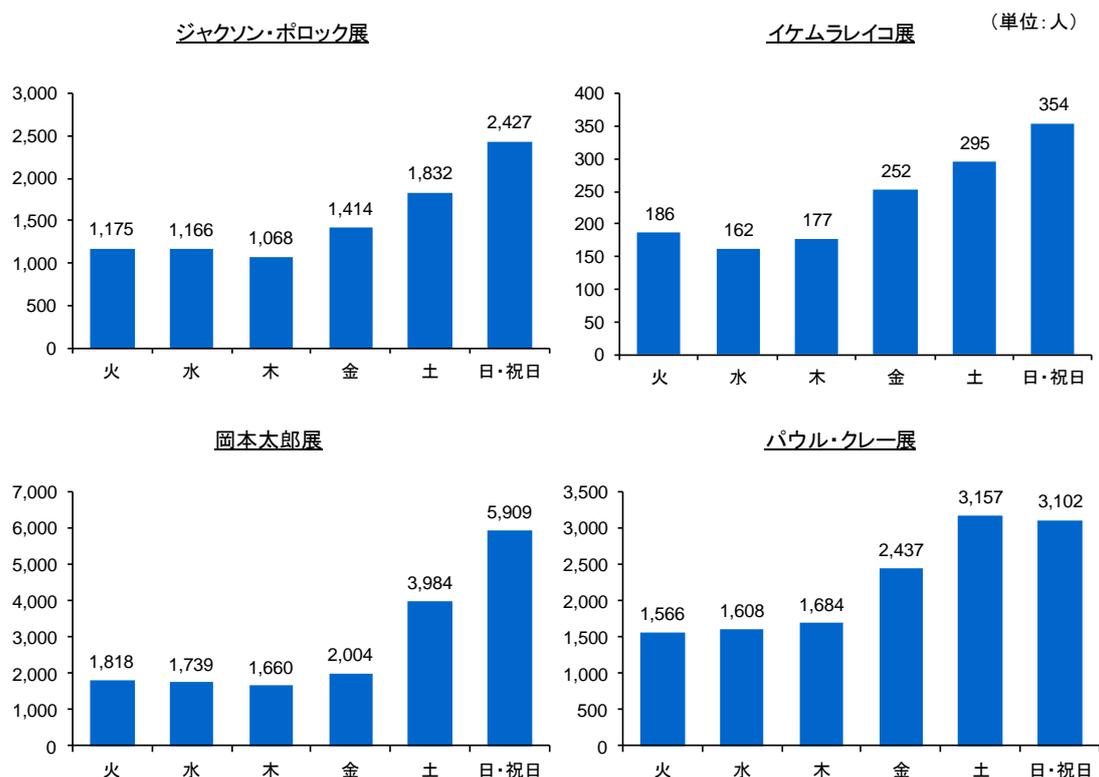
図表・17 東近美の主要企画展における会期中の1日あたり入場者数の推移



出所) (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成

これらの企画展について曜日別の入場者数をみると、土曜、日曜・祝日に入場者数が集中していることがわかる。また、金曜日も他の平日と比較して数が多い。これは、金曜日に夜間開館を行っている影響であると考えられる⁶。

図表・18 東近美の主要企画展における曜日別入場者数

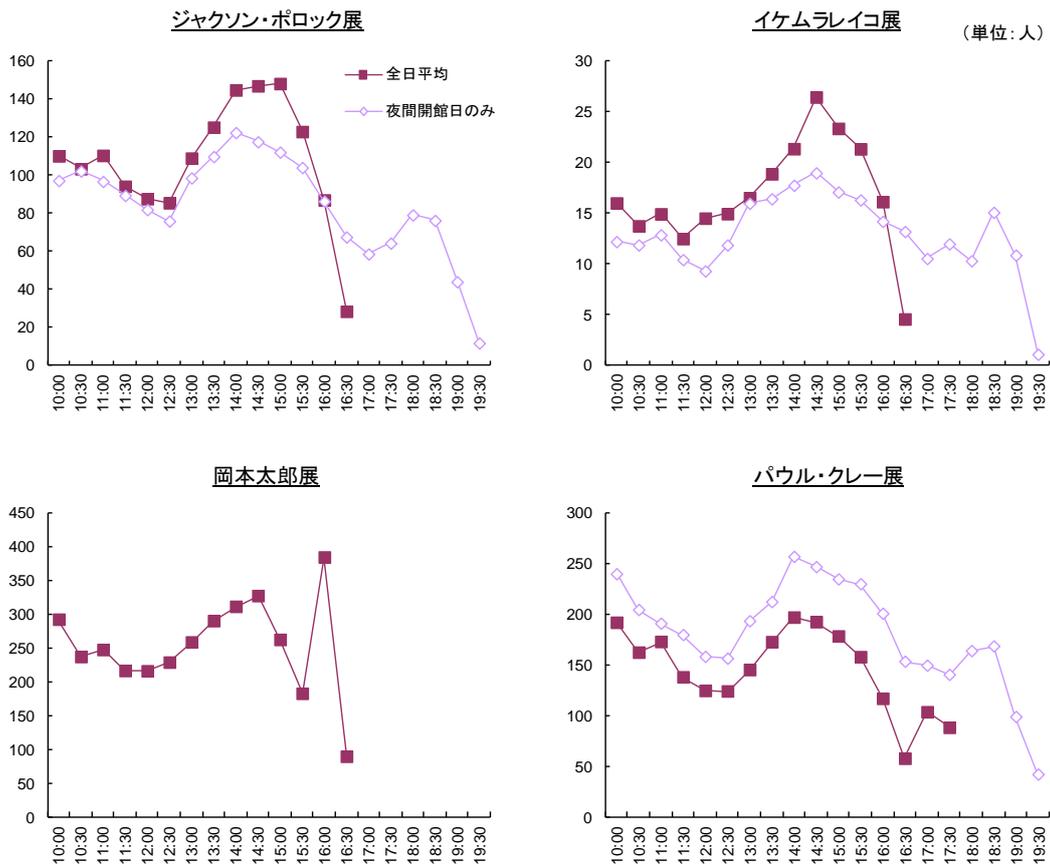


出所 (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成

⁶ 岡本太郎展は震災の影響で、夜間開館を行わなかったため、金曜日の入場者数が他の平日と同様の水準となっている。また、パウル・クレー展では土曜日の約半数で夜間開館を行っている。

さらに、これらの企画展について開館から30分刻みの各時間帯の入場者数をみると、どの企画展も開館直後と15時前後に入館者数の山があり、後者の山が1日で一番大きくなっている。夜間開館日においては、日中の傾向は前日と同様だが、19時前後に再度、入館者数が増加し、3つの山がある。以上のことから夜間開館は入館者数の拡大に向けて一定の効果があると思われる。

図表・19 東近美の主要企画展における時間帯別入場者数⁷



出所) (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成

⁷ 岡本太郎展は震災の影響で、会期中に閉館時間が変更になっているため参考値。

3)会費・寄付収入

現在、国立美術館の各館は大きく分けて、友の会、賛助会員、キャンパスメンバーズの3つの会員制度を用意している（図表・20、図表・21）。

図表・20 キャンパスメンバーズの概要

■ 学校単位で契約。学生は学生証を提示すれば、常設展が無料、企画展が団体料金で入場できる制度。
■ メンバー区分
● 5館利用、関東3館利用、関西2館利用、1館利用(国立美術館5館のうち、特定の1館)
■ 会費

学生数	メンバー区分			
	5館利用年会費	3館利用年会費 (関東ブロック)	2館利用年会費 (関西ブロック)	1館利用年会費
2000人未満	20万円	18万円	16万円	10万円
2000人以上5000人未満	40万円	36万円	32万円	20万円
5000人以上1万人未満	60万円	54万円	48万円	30万円
1万人以上	100万円	90万円	80万円	50万円

出所) (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成位

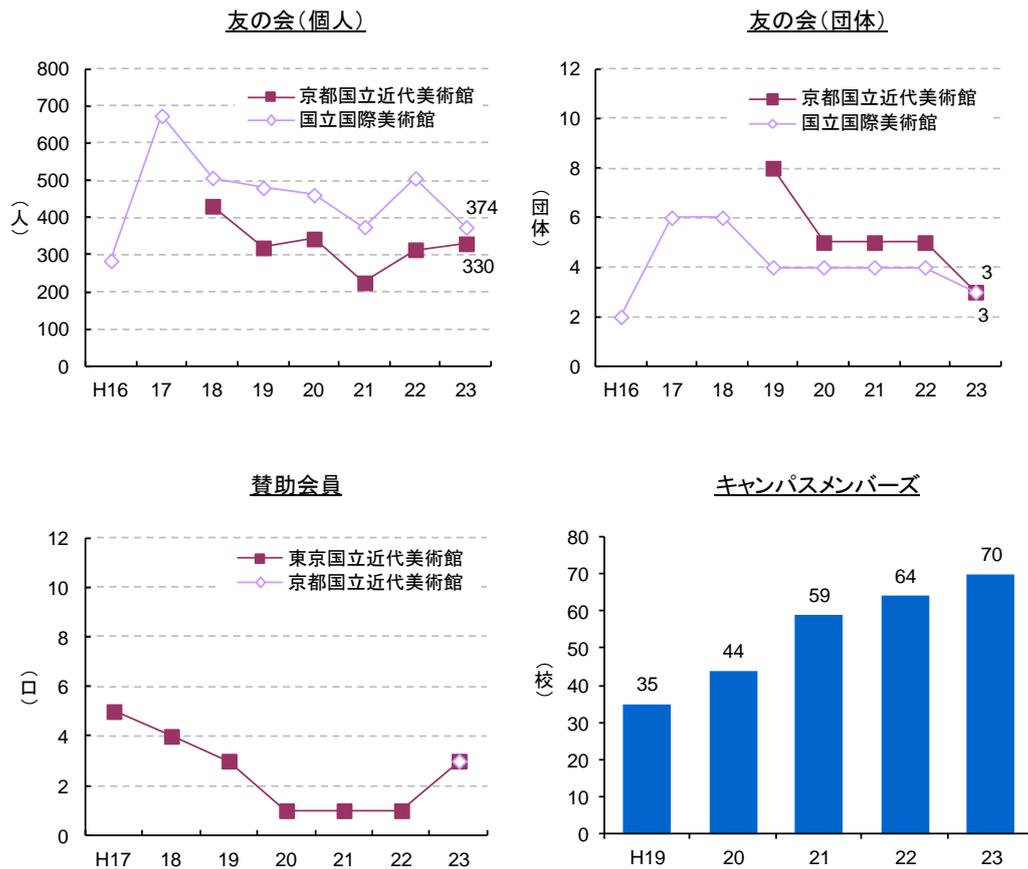
図表・21 各館の会員制度の概要

		東京国立近代美術館		京都国立近代美術館			国立国際美術館			
会員種別	MOMAT パスポート	賛助会員	友の会			賛助会員 法人及び個人	友の会			
			一般会員	特別会員	団体会員		個人会員		法人会員	
年会費		・1千円	・1口50万円	・3千円 ・学生2千円	・2万円	・1口10万円	・特別会員 1口100万円 ・一般会員 30万円	・3千円 ・学生2千円 ・ペア8千円 ・ファミリー 5千円	9千円	1口10万円
特典	常設展	・無料		・無料	・無料 ・観覧券 20枚/年	・無料 ・観覧券 100枚/年	・無料 ・観覧券提供	・無料	・無料 ・観覧券 20枚/年	・無料 ・観覧券 100枚/年
	企画展		・招待券 50枚進呈	・1回目無料	・1回目無料 ・招待券2枚 ・特別招待状 1通 ・図録引換券 1枚	・1回目無料 ・招待券10枚 ・特別招待状 3通 ・図録引換券 3枚	・招待券・特別 招待状提供 ・図録の進呈	・1回目無料	・1回目無料 ・招待券2枚	・1回目無料 ・招待券 10枚×口数
	その他		・他の国立美術館 の常設展無料 ・講堂、エントラ ンスロビー、工芸 館2階ホールが 利用可能 ・印刷物（図録、 広報誌等）への掲 載 ・会員銘板掲出	・他の国立美術 館の常設展無 料 ・ショップ、カ フェ、駐車場 の割引	左記と同様	左記と同様	左記に加え ・会員銘板掲出 ・館ニュース等 で会員名顕彰	・美術館ニュー スの送付 ・ショップ、カ フェの割引 ・イベント・公 演の優先申込	左記に加え ・図録1冊、ポ スター1枚の 送付	左記に加え ・図録5冊、 ポスター5枚 の送付
会員数		—	3口	330名		3口	・法人3口 ・個人3名	377名		3口

出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

友の会の会員数の推移を見ると、京美、国際美の友の会の会員数は、個人、団体ともにほぼ横ばい、もしくは若干の減少傾向にある。特に団体会員の数は10口を下回り、決して多いとはいえない。その一方で、キャンパスメンバーズの加入数は順調に増加し、平成23年度末時点で70校と過去5年間で2倍になっている。

図表・22 各会員数の推移⁸

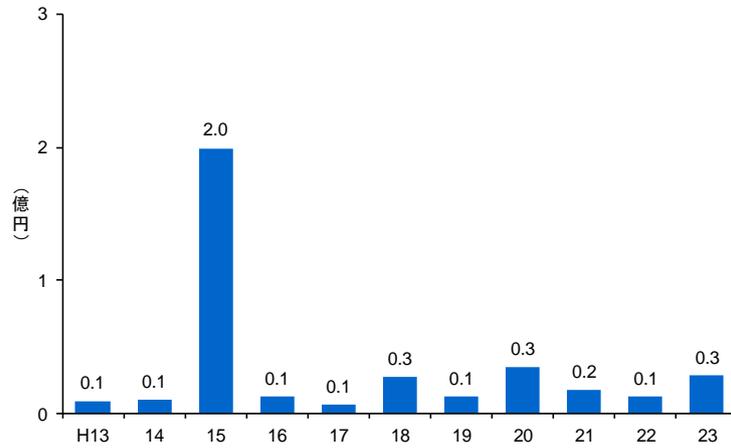


出所) (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成位

⁸ 京近美の賛助会員制度は平成23年度から導入。

寄付金の額は数千万円程度で推移している。平成15年度は東京国立近代美術館の開館50周年をきっかけに企業等から積極的に寄付金を募ったため、増加している。

図表・23 寄付金収入額の推移



出所) (独)国立美術館提供資料を基に野村総合研究所作成

4) 飲食・物販・その他の収入

各館ともに飲食施設を備えている。施設数は、基本的には1館につき1施設で、価格帯は東近美が高めである。新美のみ4種の施設を備え、価格帯も幅広く、多様なセグメントに対応している。

図表・24 各美術館の飲食施設の概要

	東近美	京近美	西洋美	国際美	新美			
レストラン名	ラー・エ・ミクニ	Café de 505	CAFÉすいれん	レストラン & カフェ 中之島 ミューズ	ブラスリー ポール・ボキューズ ミュゼ (3階)	サロン・ド・テロンド (2階)	カフェ コキュー (1階)	カフェテリア カレ (B1階)
ジャンル	フレンチ	カフェ	カフェ レストラン	カフェ レストラン	フレンチ	カフェ	カフェ	カフェ
席数	48席	改修工事中	84席	66席	182席	82席	160席	120席
価格帯	ランチコース 3,500～5,500円		ランチコース 1,600～4,200円	ランチセット 850円	ランチコース 2,000～3,500円	ランチセット 1,500円	コーヒー 360円	コーヒー 320円

京近美(Café de 505)



西洋美(CAFÉすいれん)



国際美(中之島ミュージ)



ブラスリー ポール・ボキューズミュゼ



サロン・ド・テロンド



カフェテリア カレ



カフェコキュー



出所) 各施設のWebサイトを基に野村総合研究所作成。

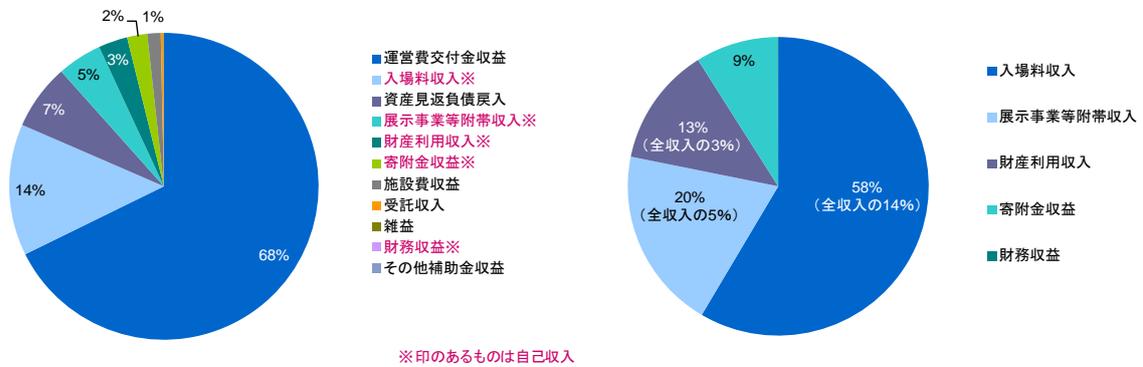
3. (独)国立文化財機構の分析

1) 収入の全体構造

(独)国立文化財機構の「運営費交付金」の割合は68%である(美術館は75%)。自己収入を「入場料収入」、「展示事業等付帯収入⁹⁾」、「財産利用収入¹⁰⁾」、「寄付金収益」、「財務収益」の合計とした際に、自己収入割合は24%となる(美術館は21%)。

自己収入のうち最も多いのは「入場料収入」で自己収入の58%を占める。次に多い「展示事業等付帯収入」は自己収入の20%を占める。寄付金収益も収入全体の2%で、自己収入の9%を占めている。

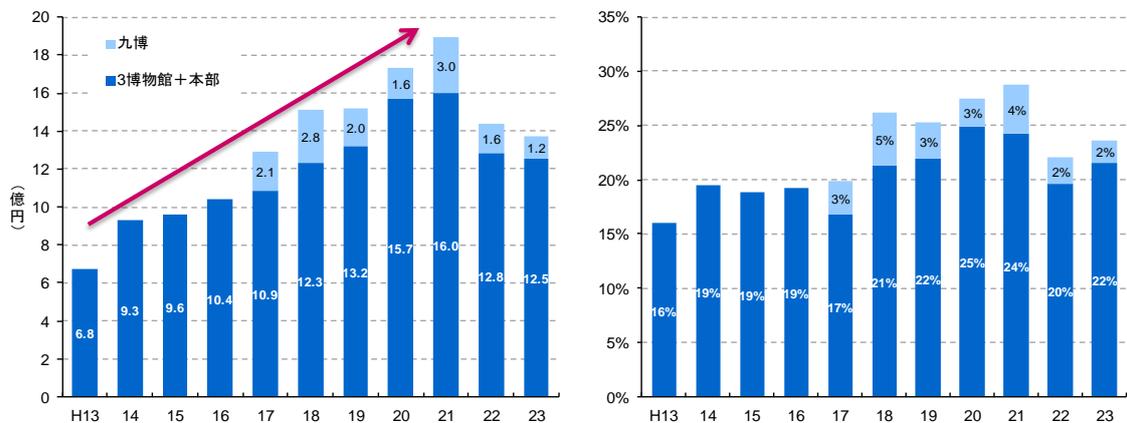
図表・25 収入の内訳(左:全収入、右:自己収入) ※本部+4博物館の値



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

自己収入額は平成21年度までは一貫して増加傾向にあったが、平成22年度以降は減少傾向に転じている。このあいだ、自己収入割合は23%前後で推移している。

図表・26 自己収入額の推移(左)と自己収入割合の推移(右)



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

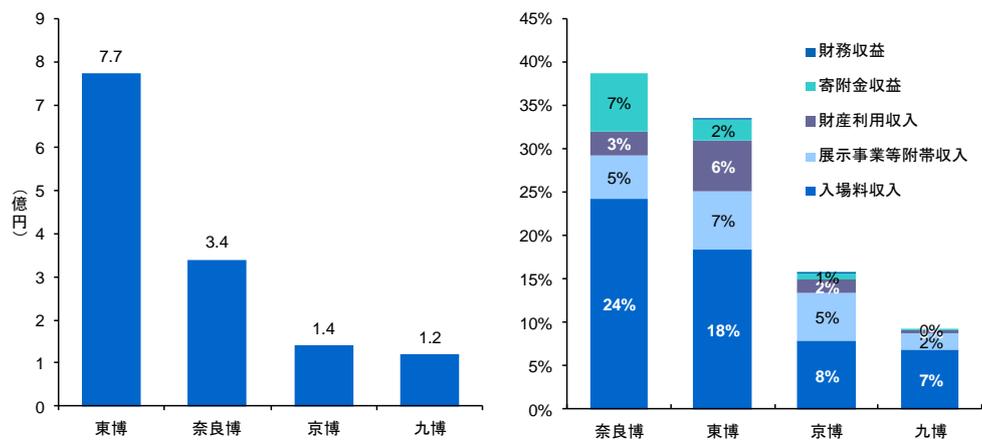
⁹⁾ 友の会会費などの収入

¹⁰⁾ 収蔵品の画像の利用料、ミュージアムショップの賃貸収入などの収入

各館の自己収入額をみると、東博は7.7億円、奈良博は3.4億円、京博は1.4億円、九博は1.2億円となっている。

自己収入割合でみると奈良博が39%であり、東博は33%、京博は16%、九博は9%となっている。各館ともに入場料収入の占める割合が最も大きい。また、奈良博では寄付金(7%)の割合が大きく、東博では展示事業等付帯収入(7%)、および財産利用収入(6%)の割合も大きい。九博の収入源は他と比べ限定的で収入の多くを入場料収入で賅っているのが現状である¹¹。

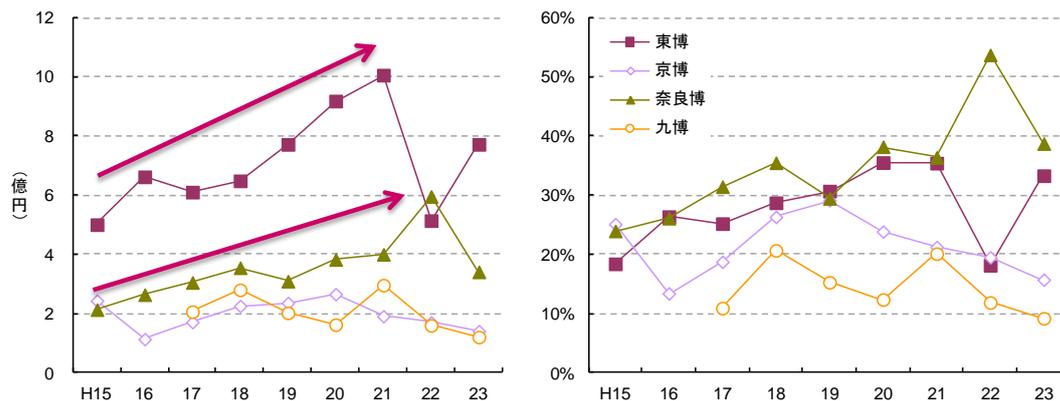
図表・27 各館の自己収入額（左）と自己収入割合（右）



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

近年の各館の自己収入額の状況は次図のとおり。

図表・28 各館の自己収入額の推移（左）と自己収入割合の推移（右）¹²



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

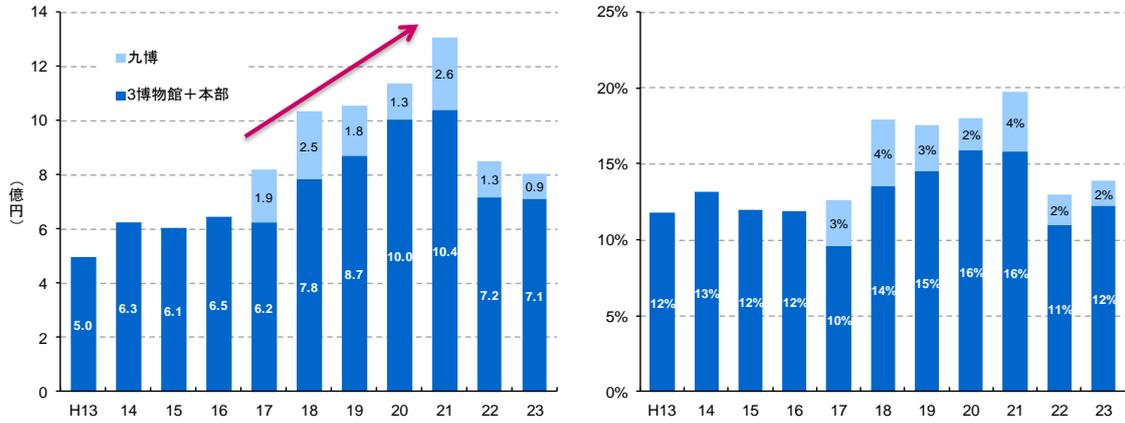
¹¹ 九博は設立の経緯から、入場料収入以外の事業（駐車場収入等）の大部分が県の事業になっており、収入源は限定されている。

¹² 東博は例年、年間6~7つの企画展を行っているが、平成22年度は4つの企画展しか実施しなかったため、入場者数が伸び悩み、結果として自己収入額・割合が例年よりも少なかった。奈良博は平成22年度に「平城遷都1300年記念 大遣唐使展」を実施した影響で入館者数・割合が例年よりも多かった。

2) 入場料収入・入場者数

入場料収入額は平成17年度から平成21年度まで急激な増加傾向にあった。

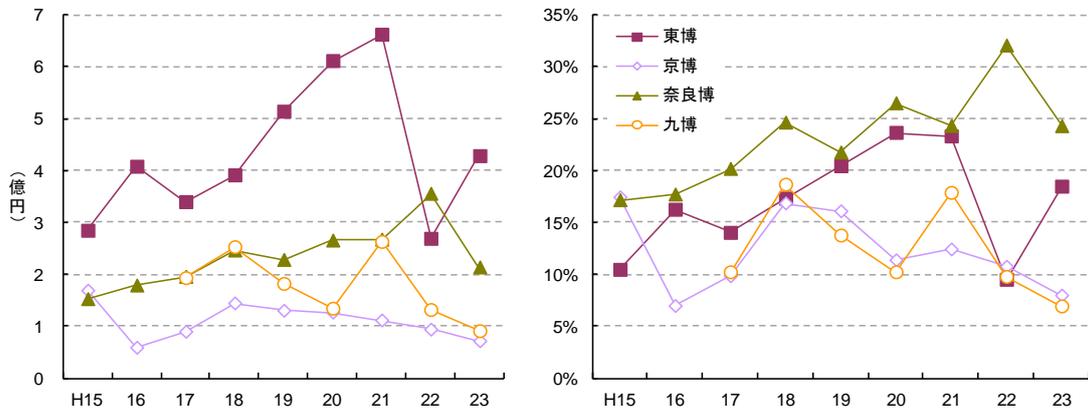
図表・29 入場料収入額の推移（左）と入場料収入割合の推移（右）



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

各館の入場料収入額をみると、この期間、東博が特に増加してきた。全体の入場料収入の増加は東博の収入の増加に伴うものと思われる。実際、東博の入場料収入が大きく減少した平成22年度には、全体の入場料収入も減少している。

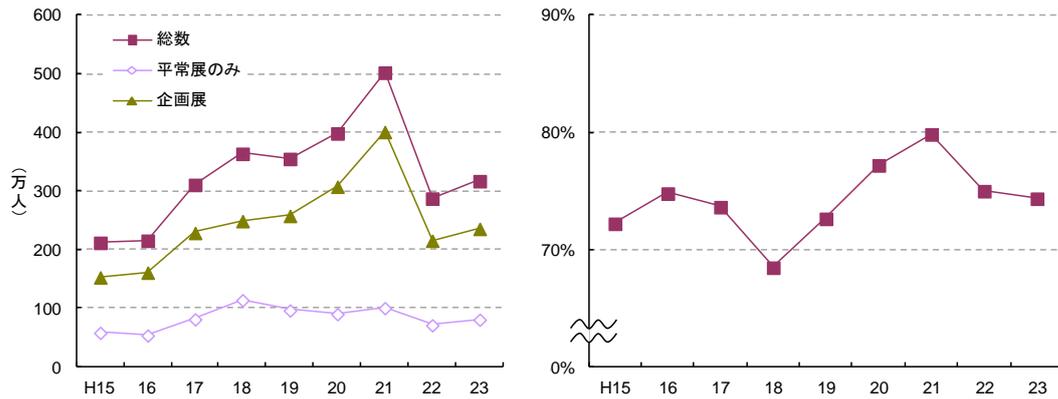
図表・30 各館の入場料収入額の推移（左）と入場料収入割合の推移（右）



出所) (独)国立文化財機構「財務諸表」を基に野村総合研究所作成

企画展別入場者数の推移をみると、入場者総数と企画展入場者数がほぼ連動していることがわかる。企画展入場者が占める割合は例年75%前後で推移しており、ほぼ企画展に依存する状況となっている。また、常設展の入場者数は、企画展の入場者数にわずかではあるが連動している。

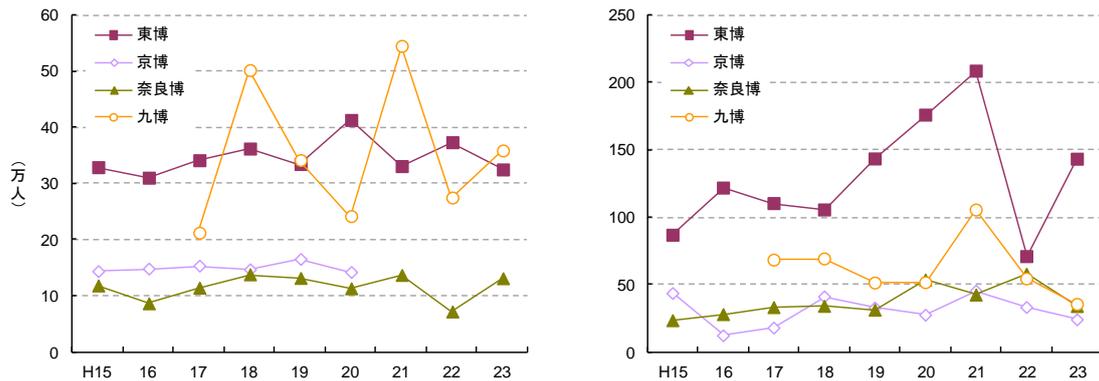
図表・31 企画展別入場者数の推移（左）と企画展が占める割合の推移（右）



出所) (独)国立文化財機構「自己点検評価報告書」を基に野村総合研究所作成

また、各館の推移をみると、九博を除く3館は、常設展入場者数において年度ごとの変動はあまり大きくはない。

図表・32 各館の展覧会種別入場者数の推移（左：常設展、右：企画展）¹³

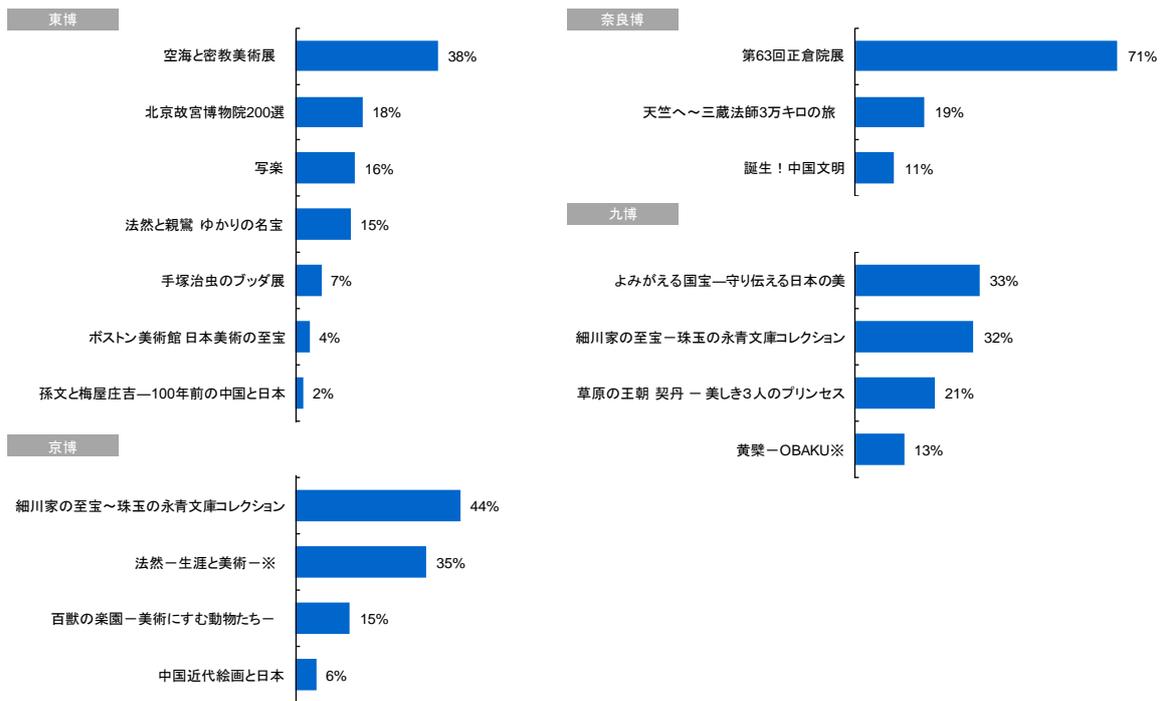


出所) (独)国立文化財機構「自己点検評価報告書」を基に野村総合研究所作成

¹³ 京都国立博物館は平成21年度より平常展室の改修中である。

各館の企画展別入場者数をみると、例えば7つの企画展を実施した東博では、最も入場者数の多かった「空海と密教美術展」が年間の38%の入場者数を獲得している。一部の企画展に入場者数が集中するというこうした傾向は、東博以外の地方館においても同様である。

図表・33 各企画展入場者数が企画展入場者総数に占める割合¹⁴



出所) (独)国立文化財機構「自己点検評価報告書」を基に野村総合研究所作成

¹⁴ ※のある企画展は年度をまたいだ会期になっており、本集計には平成23年度の数字のみが含まれている。したがって、実際よりも入場者数は少なくカウントされている。

また、(独)国立美術館と同様に、入場者数の多い企画展のほとんどは、マスメディアとの共催実施である。

図表・34 企画展別共催者（平成23年度）

企画展名	実施館	入場者数／ 開催日数	共催者 (文化施設が共催のものは割愛)
第63回正倉院展	奈良博	14,093	—
空海と密教美術	東博	9,023	読売新聞社、NHK等
北京故宮博物院200選	東博	6,006	朝日新聞社、NHK等
法然と親鸞 ゆかりの名宝	東博	5,893	NHK、朝日新聞社等
写楽	東博	5,601	東京新聞、NHK等
細川家の至宝	京博	2,663	NHK 京都放送局、朝日新聞社等
法然上人800回忌	京博	2,383	NHK 京都放送局、京都新聞社
よみがえる国宝 - 守り伝える日本の美	九博	2,195	福岡県、西日本新聞社等
細川家の至宝	九博	2,023	福岡県、NHK 福岡放送局等
手塚治虫のブッダ展	東博	1,738	東映、TBS
天竺へ～三蔵法師3万キロの旅	奈良博	1,625	—
契丹－美しき3人のプリンセス	九博	1,405	福岡県、西日本新聞社等
百獣の楽園－美術にすむ動物たち－	京博	928	—
黄檗－OBAKU	九博	910	福岡県、西日本新聞社等
孫文と梅屋庄吉－100年前の中国と日本	東博	778	毎日新聞社
誕生！中国文明	奈良博	728	読売新聞社
京都国立博物館名品展京都千年の美系譜	京博	617	静岡第一テレビ
中国近代絵画と日本	京博	302	—
京都国立博物館所蔵	京博	240	京都新聞社
加賀前田家と金春流	東博	191	—

出所) (独)国立文化財機構「自己点検評価報告書」を基に野村総合研究所作成

3)会費・寄付収入

各館の会員制度の概要を整理したものが次表である。各館ともに、複数階層の会員制度を設計しているが、それぞれの階層によって必ずしも明確にサービスの差別化ができていないとはいえない。また、会費収入の割合をみると、東博は5.4%と他館より高い。

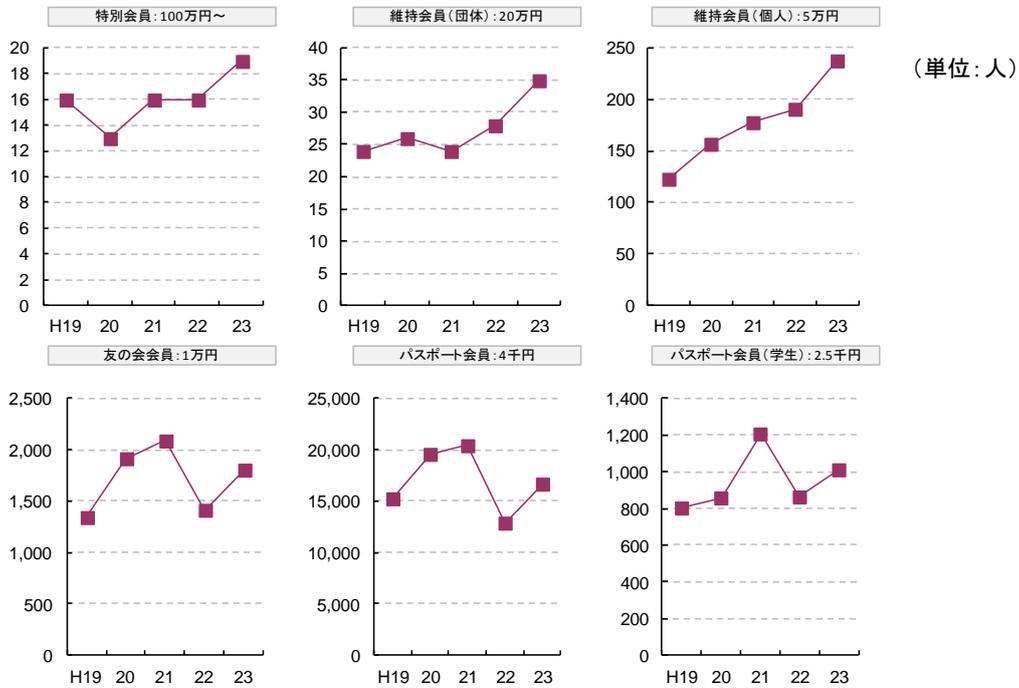
図表・35 各館の会員制度の概要

館名		東博				京博					奈良博				九博	
会員種別	パスポート	友の会	個人会員	特別会員	パスポート	普通会員	特別会員	賛助会員	ミュージアムパートナー	友の会	一般会員	特別会員	特別支援会員	パスポート	友の会	
年会費	4千円 (学生2.5千円)	1万円	5万円 (団体20万円)	100万円 以上	3千円 (学生2千円)	2万円	5万円	1口10万円	100万円 以上	3千円 (学生2千円、 家族6千円)	5万円 (団体20万円)	50万円 以上	100万円 以上	3千円 (学生2千円)	1万円	
特典	所属作品展	全館無料 (本人のみ)		全館無料 (同伴者1名まで)		全館無料					全館無料				全館無料	
	企画展	・全館の企画展のうち、6つのみ観覧可能	・全館利用可能観覧券12枚 ・東博のみ利用可能観覧券6枚	・各展覧会につき1回まで無料 (同伴者1名まで) ・特別開会式、鑑賞会に招待		・全館の企画展のうち、6つまで観覧可能	・各展覧会につき1回まで無料 (同伴者1名まで) ・特別鑑賞会に招待	左記に加え ・特別鑑賞日に招待 ・図録の進呈			・全館の企画展のうち、6つまで観覧可能	左記に加え ・特別鑑賞日に招待 ・図録を1冊進呈			・全館の企画展のうち、6つまで観覧可能	・全館利用可能観覧券12枚 ・九博のみ利用可能観覧券6枚
	その他		・コンサート、ショップ、レストランの割引	左記に加え ・施設(大講堂、お茶室等)の利用料金割引		・美術館の割引	左記に加え ・社寺・史跡・博物館等の見学会	・同伴者も見学会に参加可能 (2名まで)	・同伴者も見学会に参加可能 (4名まで)	・当館を支援している旨の広報が可能	・ショップ、レストランの割引 ・美術館の割引				・バナー広告の掲載	・ショップ、レストランの割引
会員数(人)	16,661 (1,011)	1,802	238 (35)	19	2,607 (60)	278	61	34	2	2,503 (88, 24)	36 (19)	5	5	1,388 (1,705)	117	
会員数合計(人)	19,766				3,042					2,680				3,210		
年間入場者数	1,757千人				240千人					469千人				713千人		
会費収入(推計) (百万円)	67 (学生3)	18	12 (団体7)	19	78 (学生1)	56	31	34	20	75 (2, 1)	18	25	50	42 (学生34)	12	
全収入 (百万円)	2,318				895					880				1,311		
全収入に占める 会費収入の割合	5.4%				2.5%					2.4%				0.7%		

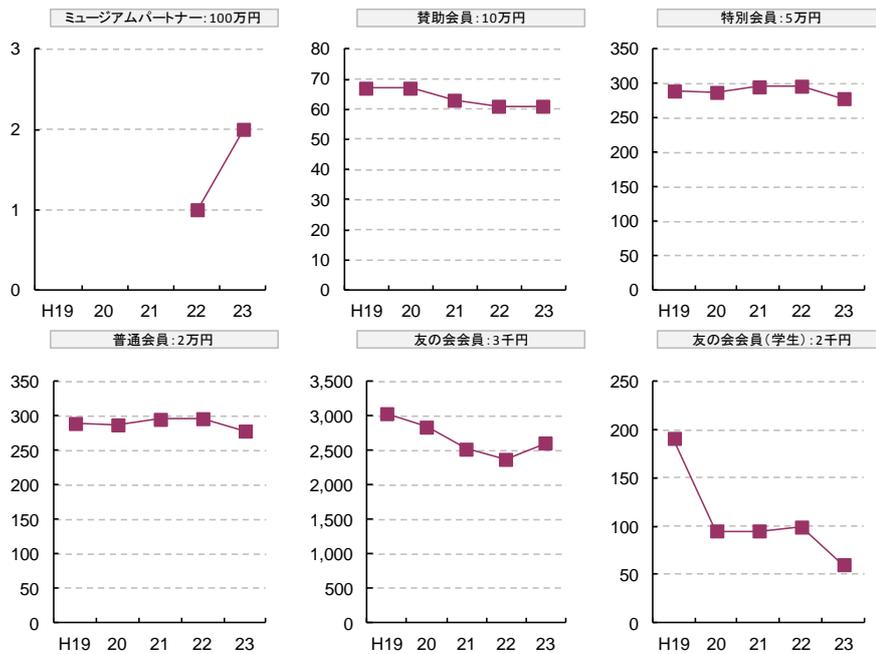
出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

各館の各会員数の伸びを見てみると、東博において特別会員や維持会員の数が伸びていることがわかる（図表・36～図表・39）。

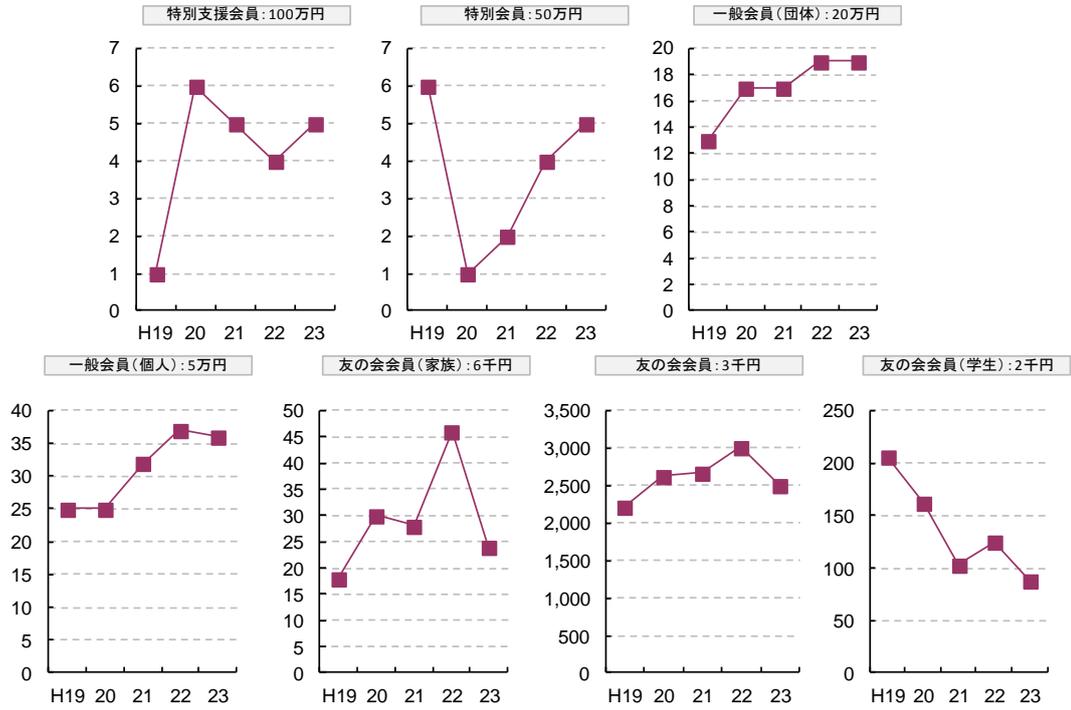
図表・36 東博の各会員数の推移



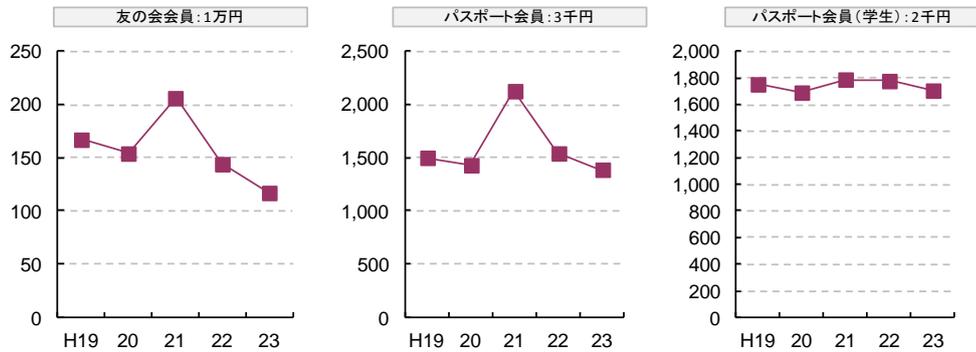
図表・37 京博の各会員数の推移



図表・38 奈良博の各会員数の推移



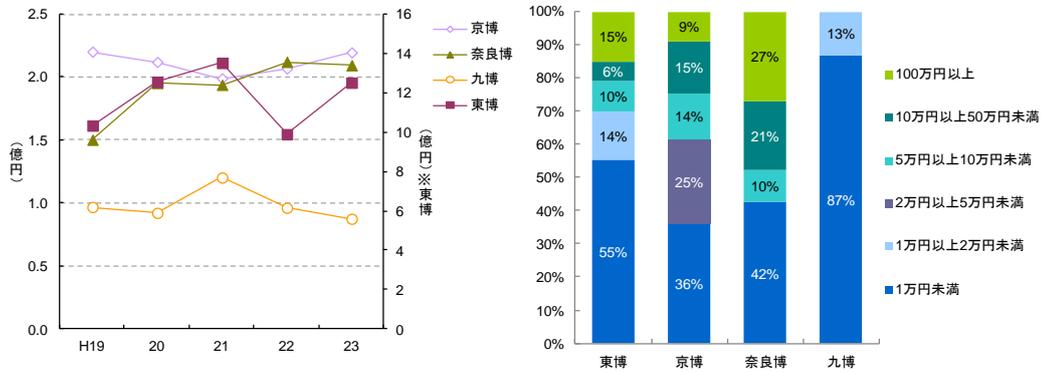
図表・39 九博の各会員数の推移



出所) すべて(独)国立文化財機構提供資料を基に野村総合研究所作成

会費収入額の推移はどの館もほぼ横ばいである。また、どの館も1万円未満の低額の会員からの収入が大きな割合を占める。

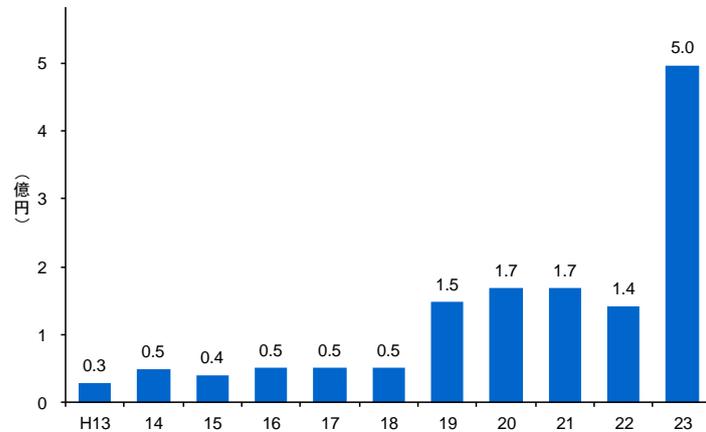
図表・40 各館の会費収入の推移（左）と各館の会費収入の内訳



出所) (独)国立文化財機構提供資料を基に野村総合研究所作成

(独)国立文化財機構への寄付金収入額は増加傾向にある。

図表・41 寄付金収入額の推移



出所) (独)国立文化財機構「キャッシュフロー計算書」を基に野村総合研究所作成

寄付による収入に関しては、各館ともファンディング専門の部署があるわけではないが、近年活発な努力が見られる。例えば、総務課長や副館長等の幹部による営業をはじめ、施設 Web サイトでの寄付依頼、クレジットカードでの寄付、寄付に対する見返り提供等が行われている。

図表・42 Web サイトでの寄付依頼（左：東博、右：九博）



出所) 東博、九博 Web サイト

図表・43 クレジットカードでの寄付（東博）

寄附金のお申込みにつきましては、下記のいずれかの方法によりお願いいたします。



出所) 東博 Web サイト

図表・44 寄付に対しての見返り（東博）

ご寄附していただいた方には、下記の特典をご用意しております。

- ・ 1,000円以上の方: 東京国立博物館ニュースの最新号プレゼント。(国内在住者に限る)
- ・ 5,000円以上の方: 上記の商品 & 東京国立博物館寄附限定オリジナルグッズ。(注1)
- ・ 10,000円以上の方: 上記の商品 & 東京国立博物館総合文化展ペアチケット。
- ・ 30,000円以上の方: 上記の商品 & 東京国立博物館特別観覧券4枚。(注2)
- ・ 50,000円以上の方: 東京国立博物館賛助会の会員様として様々なご優待がございます。(国内在住者に限る)

[・ 賛助会について](#)

注1 東京国立博物館寄附限定のオリジナル絵葉書(全4種)2枚とクリアファイル(全2種)1枚をセットにしてお送りいたします。

注2 東京国立博物館のお好きな特別展をご鑑賞いただけるチケット(発送日より1年間有効)を4枚お送りいたします。

出所) 東博 Web サイト

4) 飲食・物販・その他の収入

各館ともに飲食施設を備えている。東博と九博は価格帯の異なる複数の施設を用意している。

図表・45 各博物館の飲食施設の概要

レストラン名	東博		京博	奈良博	九博	
		ホテルオークラレストラン ゆりの木 (東洋館別棟1階)	ホテルオークラ ガーデンテラス (法隆寺宝物館1階)	カフェ からふね屋	レストラン 葉風泰夢 (ハーフタイム)	ホテニューオータニ グリーンハウス (別館)
ジャンル	レストラン	レストラン	カフェ	レストラン	レストラン	カフェ
席数	140席	68席	44席	84席	60席	34席
価格帯	ランチ 900～2,200円	ランチ コース 1,800円	ランチ 780～880円	セット 1,100円～1,400円	ランチ コース 1,740円	コーヒー 400円

(東博) ホテルオークラ ガーデンテラス



(京博) カフェ からふね屋



(奈良博) 葉風泰夢



出所) 各施設のWebサイトを基に野村総合研究所作成

4. (独)日本芸術文化振興会の分析

1)収入の全体構造

(独)日本芸術文化振興会の財務内容は、国からの運営費交付金及び国庫補助金並びに自己収入から成り立つ。財務運営については事業内容に応じ基金区分、国立劇場区分、新国立劇場区分の3つに分けられ、区分ごとに運営されている。

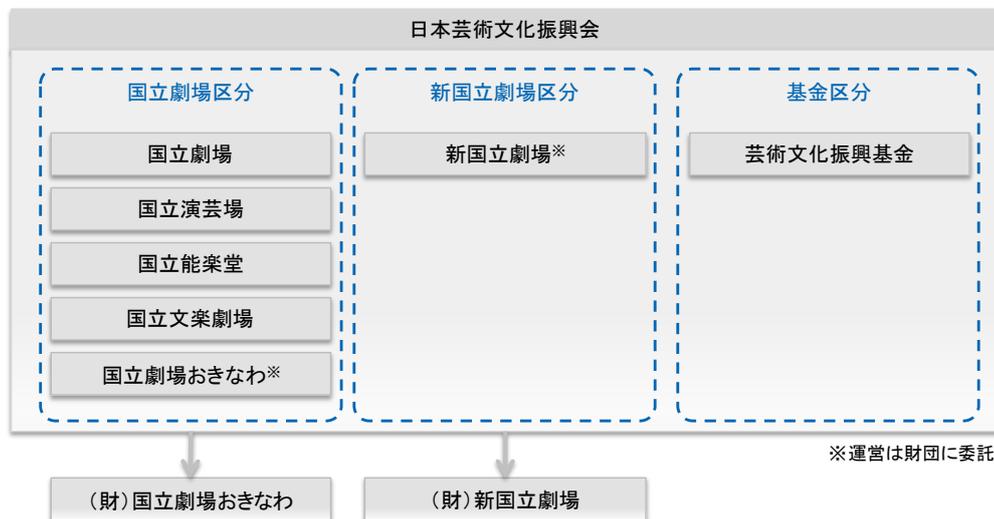
基金区分においては、自己収入(芸術文化振興基金の運用収入等)と国庫補助金(文化芸術振興費補助金)を財源として、助成事業を行っている。

国立劇場区分においては、運営費交付金、国庫補助金(施設整備補助金)及び自己収入(入場料、施設使用料等)を財源とし、伝統芸能に関する公演事業、伝統芸能伝承者の養成事業、調査研究事業、施設・設備の整備及び維持管理、国立劇場おきなわの運営委託を行っている。なお、公演事業に直接必要となる経費については、自己収入から支出している。

新国立劇場区分においては、運営費交付金、国庫補助金(施設整備補助金)及び自己収入(施設使用料等)を財源にし、新国立劇場の運営委託、施設・設備の整備及び維持管理を行っている。

本調査研究では、国立劇場を主な分析対象とし、会計区分上も主に国立劇場区分についての分析を行う¹⁵。

図表・46 (独)日本芸術文化振興会の会計区分の構造



出所) 野村総合研究所作成

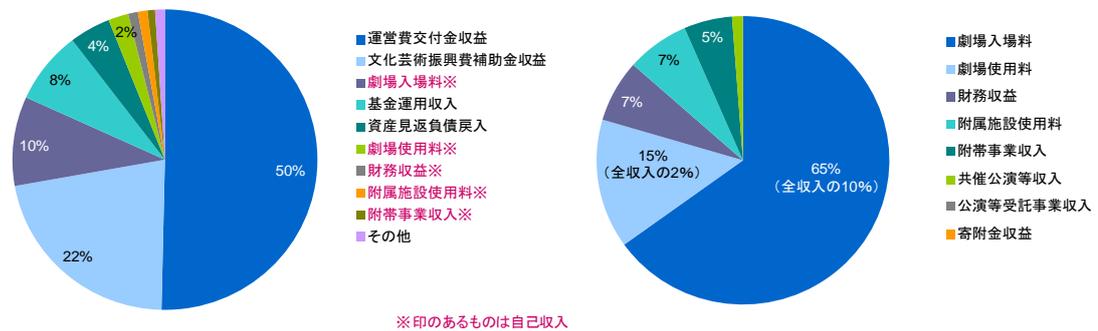
¹⁵ 新国立劇場区分、基金区分の収入内訳等については、参考資料「3. 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析(補足資料)」参照。

(独)日本芸術文化振興会の法人全体の収入のうち50%を「運営費交付金」が占めている。そのほかに文化庁から「文化芸術振興費補助金」(22%)を受けている。

自己収入を「劇場入場料」、「劇場使用料」、「財務収益」、「附属施設使用料」、「附帯事業収入」¹⁶、「共催公演等収入」、「公演等受託事業収入」、「国からの公演等受託事業収入」、「寄附金収益」の合計とした際に、自己収入割合は22%となる。

「劇場入場料」は、全収入の10%を占める。次いで多いのが「劇場使用料」の2%である。

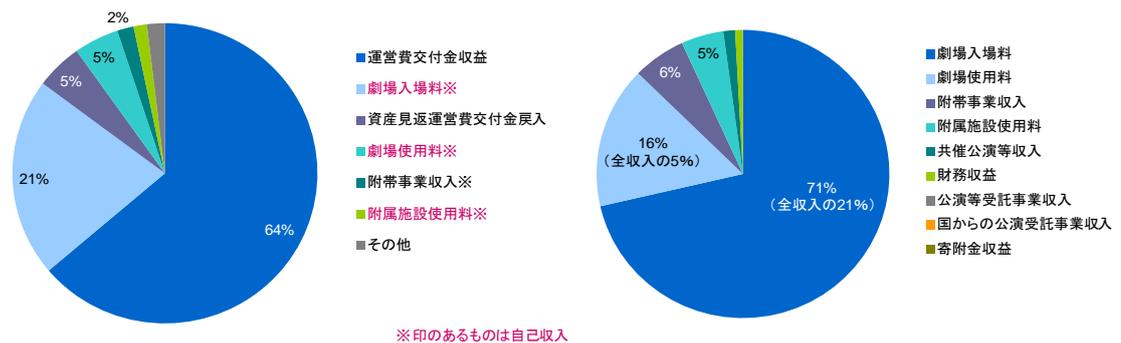
図表・47 (独)日本芸術文化振興会の収入の内訳 (左：全収入、右：自己収入)



出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

国立劇場区分では、「運営費交付金収益」の割合が64%、「劇場入場料」が21%で、自己収入割合は30%となる。

図表・48 国立劇場区分の収入の内訳 (左：全収入、右：自己収入)

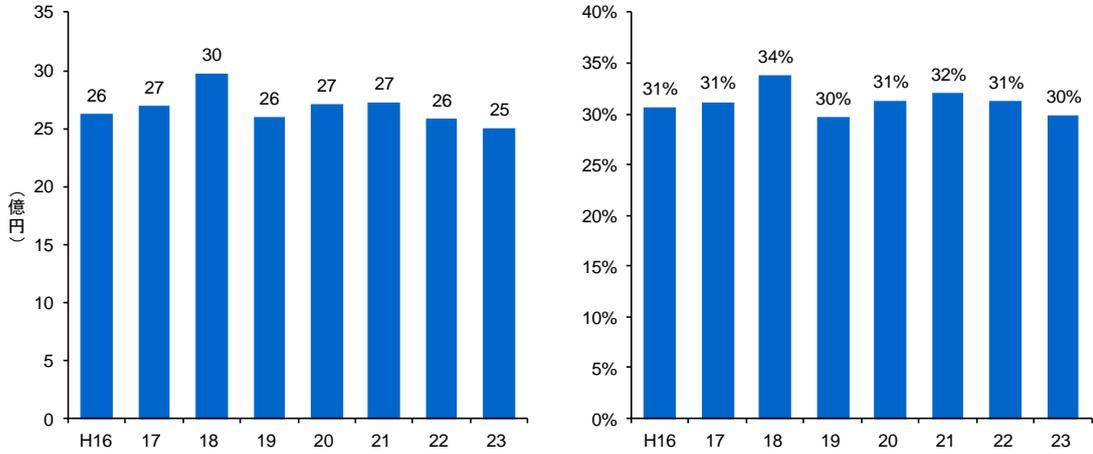


出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

¹⁶ 解説書の売上、会員組織の年会費等

国立劇場区分の自己収入額・割合は、ともにほぼ横ばいである。

図表・49 国立劇場区分の自己収入額の推移（左）と自己収入割合の推移（右）

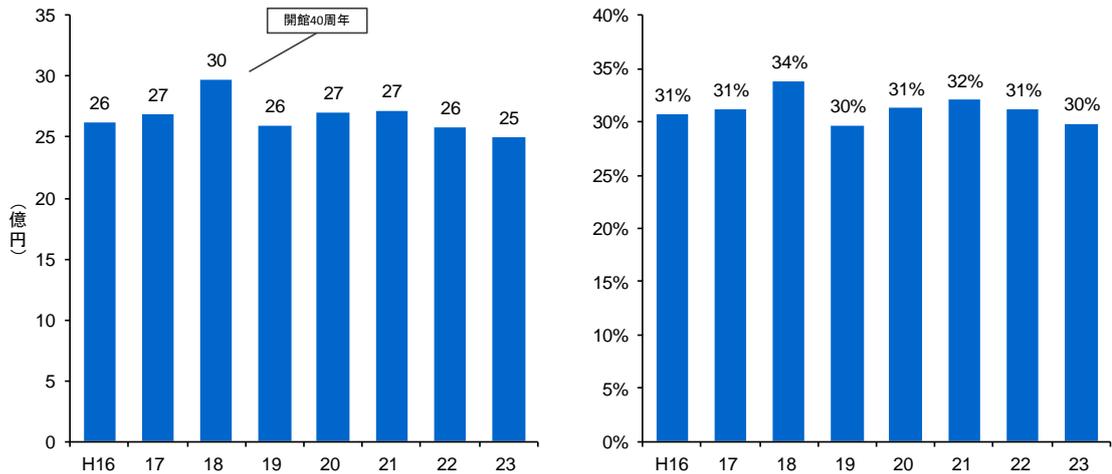


出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

2)入場料収入・入場者数

自己収入額の高い割合を入場料収入が占め、入場料収入と自己収入額の推移は、ほぼ同じトレンドとなっている¹⁷。

図表・50 国立劇場区分の入場料収入額の推移（左）と入場料収入割合の推移（右）

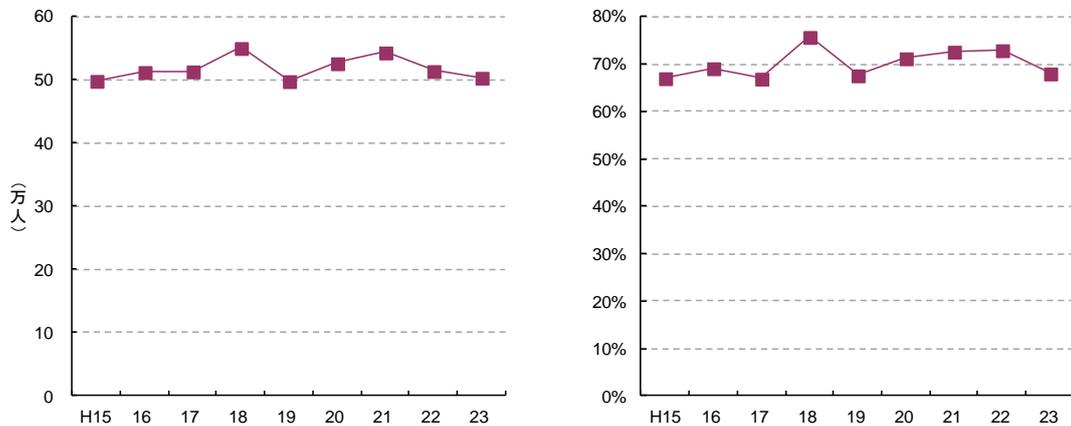


出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

¹⁷ 開館 40 周年にあたる平成 18 年度は大型の演目を実施したため入場料収入が増加している。

また、入場料収入は入場者数とほぼリンクしている。入場率は70%前後で横ばいである（図表・51）。

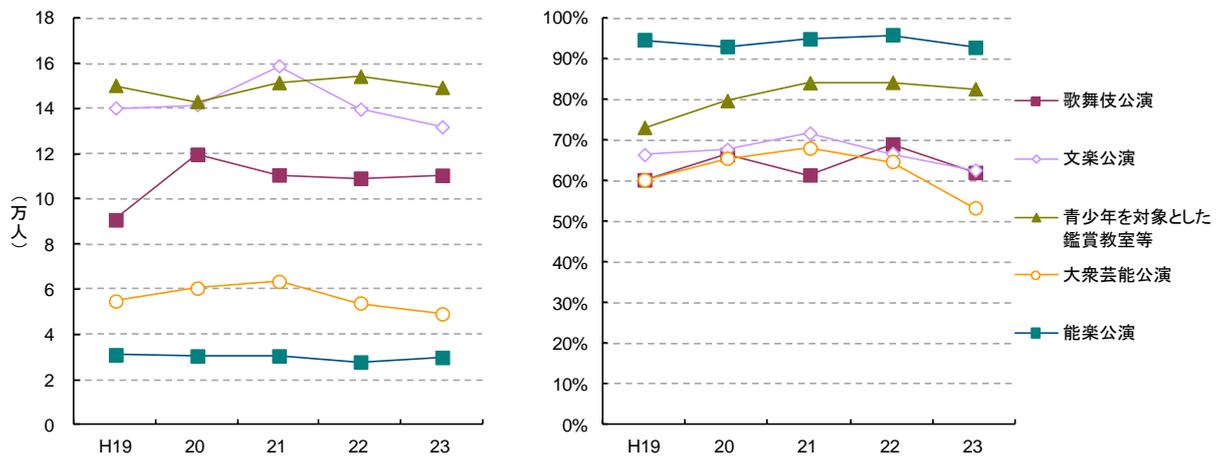
図表・51 国立劇場区分の入場者数の推移（左）と入場率の推移（右）



出所) (独)日本芸術文化振興会「事業報告書」を基に野村総合研究所作成

能楽の入場率は90%強で最も高く、大衆芸能は近年入場率を下げている、直近値は約50%となっている。歌舞伎や文楽は約60%である。

図表・52 国立劇場区分の各館の公演別入場者数の推移（左）と入場率の推移（右）

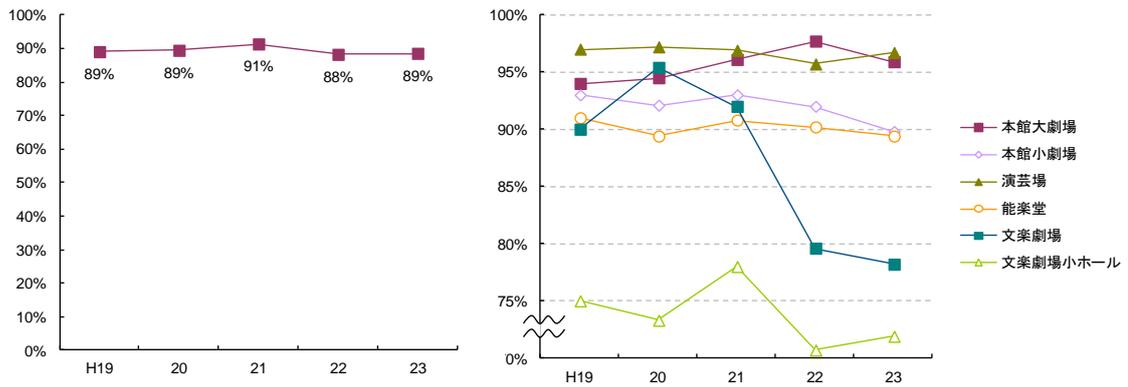


出所) (独)日本芸術文化振興会「事業報告書」を基に野村総合研究所作成

使用可能日に対する自主使用（公演・稽古等）日数及び貸与日数の合計の割合を示した劇場稼働率は90%で推移しており、これ以上稼働日を増やす余地は大きくないことがわかる。

ただし、ホール別で見ると、95%を超える本館大劇場や演芸場は稼働率を増やす余地は限定的だが、文楽劇場や文楽劇場小ホール（ともに大阪の文楽劇場）の稼働率は75%前後で稼働率を伸ばすことは可能であると思われる。

図表・53 国立劇場区分の劇場稼働率（左）とホール別の劇場稼働率（右）

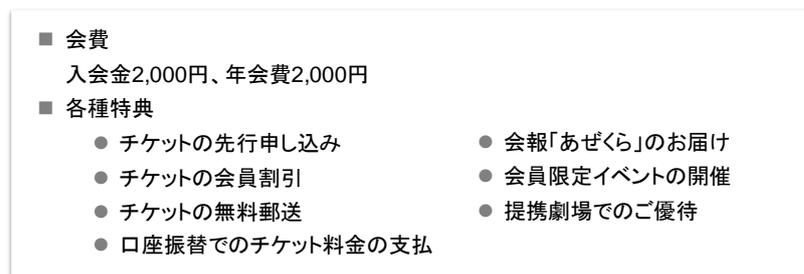


出所) (独)日本芸術文化振興会「事業報告書」を基に野村総合研究所作成

3)会費収入

国立劇場は「あぜくら会」、文楽劇場は「文楽劇場友の会」、国立劇場おきなわは「友の会」という会員制度を設けている。

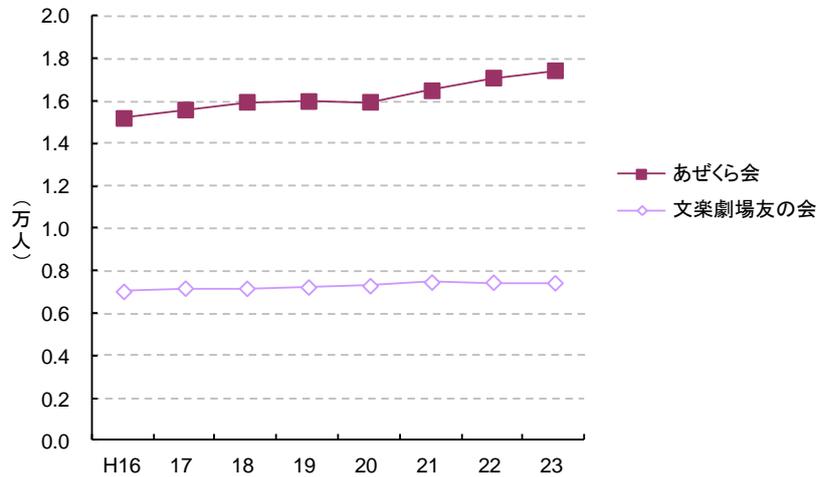
図表・54 あぜくら会の概要



出所) (独)日本芸術文化振興会 Web サイトを基に野村総合研究所作成

あぜくら会の会員は順調に増加しており、平成16年度に1.52万人だったものが、平成23年度には1.74万人になっている。

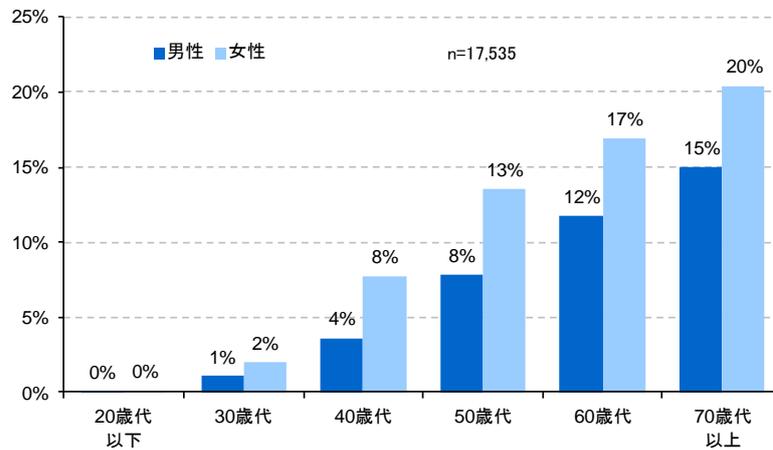
図表・55 各会員数の推移



出所) (独)日本芸術文化振興会「事業報告書」を基に野村総合研究所作成

会員属性は女性の割合が高く(約6割)、全体として年齢層が高い傾向がある。

図表・56 あぜくら会の会員属性

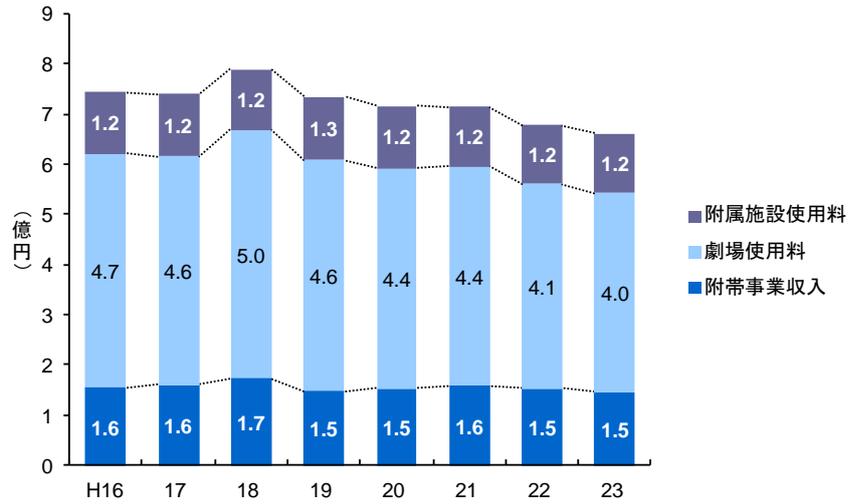


出所) (独)日本芸術文化振興会提供資料を基に野村総合研究所作成

4) 飲食・物販・その他の収入

飲食店・売店の賃貸収入をあらわす「附属施設使用料」と、解説書の売上、会員組織の年会費等からなる「附帯事業収入」はほぼ横ばいである。貸し館収入をあらわす「劇場使用料」は減少傾向が続いている。

図表・57 国立劇場の各種収入額の推移



出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

国立劇場には5つの飲食施設が備わっている。開演中（休憩中を除く）の飲食は禁じられており、わずかな時間帯に多くの人数が集中しても対応ができるように、キャパシティが大きなものが多い。

図表・58 国立劇場の飲食施設の概要

国立劇場					
レストラン名	大劇場和風 喫茶「濱ゆう」 (1階)	お食事処 「十八番」 (2階)	お茶処 「さつき濃」 (2階)	喫茶室 「十八番」 (3階)	お食事処 「向日葵」 (3階)
ジャンル	甘味処	和食	お茶処	喫茶	和食
価格帯	ケーキセット 700円	ランチ 1,600～2,400円	お茶 100円、 一口羊かん 100円	ケーキセット 700円	ランチ 900～2,500円 (一部お弁当 は予約が必要)

濱ゆう



お食事処「十八番」



お茶処「さつき濃」



喫茶室「十八番」



お食事処「向日葵(ひまわり)」



出所) 国立劇場Web サイト

5. サマリー

分析結果の主なポイントをまとめたものが次表である。

図表・59 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析サマリー

	(独)国立美術館	(独)国立文化財機構	(独)日本芸術文化振興会 ※国立劇場区分
収入の全体構造	<ul style="list-style-type: none"> 自己収入割合は21% 「入場料収入」が自己収入の60%、「公募展事業収入」(公募団体への貸し出し)が24%を占める 自己収入額は若干の減少傾向 各館ともに企画展のヒットに影響され、年度ごとの変動が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 自己収入割合は24% 「入場料収入」が自己収入の58%、「展示事業等付帯収入」が20%、寄付金収益が9% 自己収入額はH21年度まで増加傾向、割合は横ばい 	<ul style="list-style-type: none"> 自己収入割合は30% 「劇場入場料」が自己収入の71%、「劇場使用料」が16% 自己収入は若干の減少傾向
入場料収入・入場者数	<ul style="list-style-type: none"> 入場料収入額・割合ともに横ばい傾向、入場者数も同様の傾向 各館ともに企画展入場者の割合が高い 一部の企画展に入場者数が集中する傾向 時期、時間、曜日での繁閑の差が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 入場料収入額・割合ともにH21年度まで増加傾向 各館ともに企画展入場者の割合が高い 一部の企画展に入場者数が集中する傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 入場料収入は若干の減少傾向 入場者数、入場率(約7割)は横ばい 大衆芸能、歌舞伎等の入場率が低い(約6割)
会費・寄付収入	<ul style="list-style-type: none"> 会費や寄付の収入全体に占める割合はわずかで、増加傾向にもない 学校を対象としたキャンパスメンバーズは好調 	<ul style="list-style-type: none"> 会費収入の全体に占める割合はわずかで、増加傾向にもない 各館ともに会員制度に複数の階層を設けている 低価格帯の会員からの収入が多い 寄付金は近年急増 	<ul style="list-style-type: none"> 会員数は増加傾向 会員の年齢層が高い傾向
飲食・物販・その他の収入	<ul style="list-style-type: none"> 新美はセグメントに分けた飲食サービスを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 東博と九博は2種類の飲食サービスを提供 	<ul style="list-style-type: none"> 5種の飲食サービスを提供

第3章 国外の国立文化施設との比較分析

1. 分析の前提

1)比較対象

本章では、我が国の国立文化施設と国外の国立文化施設を比較している¹⁸。国外の美術・博物館は、2011年度の世界の美術・博物館の入場者数ランキングの上位館から選定した。また、国外の劇場は先進国の国立劇場のうちから主要な館を選定した。

具体的な比較対象は次図のとおりである。

図表・60 本章での比較対象

国立美術・博物館	国立劇場
アメリカ ・MoMA(私立) ・メトロポリタン美術館 ・ナショナル・ギャラリー イギリス ・テート ・ナショナル・ギャラリー ・大英博物館 フランス ・オルセー美術館 ・ルーブル美術館 スペイン ・プラド美術館	アメリカ ・メトロポリタン・オペラ(私立) ・リンカーン・センター(私立) イギリス ・ロイヤル・オペラハウス ・ナショナル・シアター・ロンドン フランス ・コメディ・フランセーズ ・オペラ・コミック座 ・オデオン座 カナダ ・国立アート・センター

¹⁸ アメリカでは国立文化施設が少なく、公立及び大型の私立館も比較対象としている（具体的には、美術・博物館はメトロポリタン美術館、MoMA、劇場はメトロポリタン・オペラ、リンカーン・センター）。また、フランスについては複数存在する国立劇場のうち収支の情報を公開している館から選定した。

2)比較項目

比較は「全収入・公的支援」、「入場料収入・入場者数」、「寄付収入」、「その他の収入」、「職員数」などで行った。具体的な比較項目は次図のとおりである。

図表・61 比較項目

国立美術・博物館	国立劇場
全収入・公的支援 ・全収入額 ・全収入に占める公的支援の割合	全収入・公的支援 ・全収入額 ・全収入に占める公的支援の割合
入場料収入・入場者数 ・世界の美術・博物館の入場者数ランキング ・主要館の入場者数 ・企画展の1日あたり入場者ランキング(06年～11年) ・企画展入場者が年間入場者に占める割合 ・入場料収入額、全収入に占める割合 ・入場者1人あたりの入場料	入場料収入・入場者数 ・入場料収入額、全収入に占める割合
寄付収入 ・寄付収入額、全収入に占める割合	
その他の収入 ・関連販売収入額、全収入に占める割合	
職員数 ・職員数 ・職員1人あたりの入場者数	

なお、各館ともに会計上の費目が異なるため、一定の仮定を置きながら比較を行った。比較対象とした費目については参考資料「4. 国外の国立文化施設との比較分析（補足資料）」を参照されたい。

なお、金額での比較においては、各国の通貨を日本円に換算しており、その際には次のレートを採用した。

・USドル	:79.3円	・ユーロ	:103円
・ポンド	:127円	・カナダドル	:127円

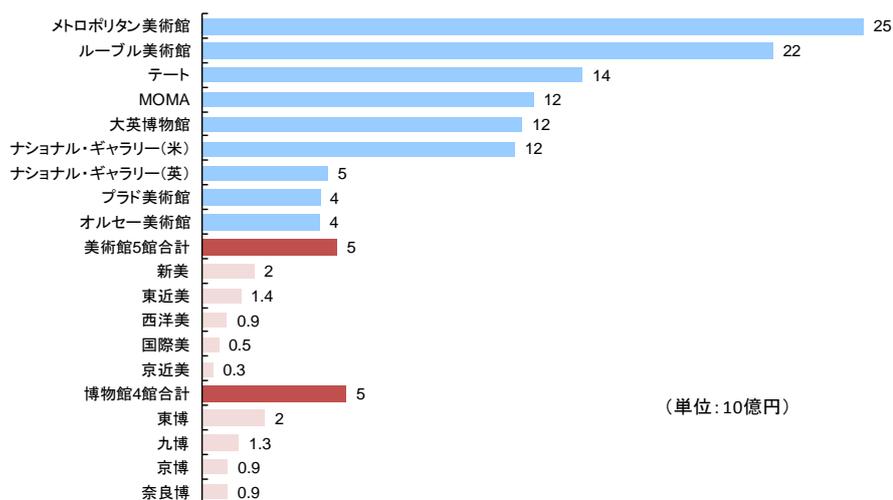
※2012年10月19日時点の為替レートで計算

2. 国立美術・博物館の比較

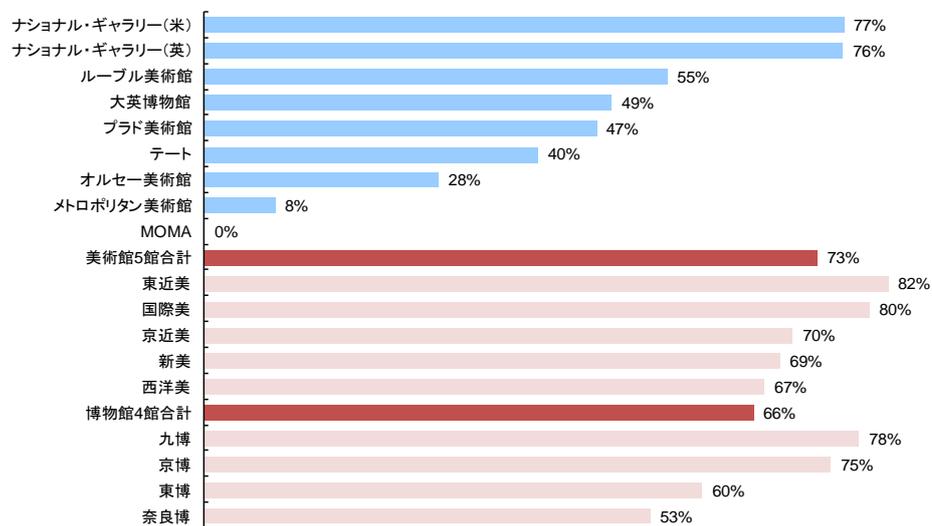
1) 全収入・公的支援

全収入額や公的支援割合（館の全収入に占める公的支援額の割合）の比較は下図のとおりである¹⁹。

図表・62 全収入額



図表・63 公的支援割合



出所) 図表・62、図表・63 ともに各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

¹⁹ ナショナル・ギャラリー(米)、ナショナル・ギャラリー(英)、大英博物館(英)、テート(英)は入場料が原則無料(企画展は有料の場合もある)。メトロポリタン美術館は希望料金を設定している(希望料金ではあるが、一般的には表示された金額を払うことが求められている)。

2) 入場料収入・入場者数

世界の美術・博物館の入場者ランキングをみると、日本で最も入場者数が多いのは東博の22位である。

図表・64 世界の美術・博物館の入場者数ランキング（2011年度）²⁰

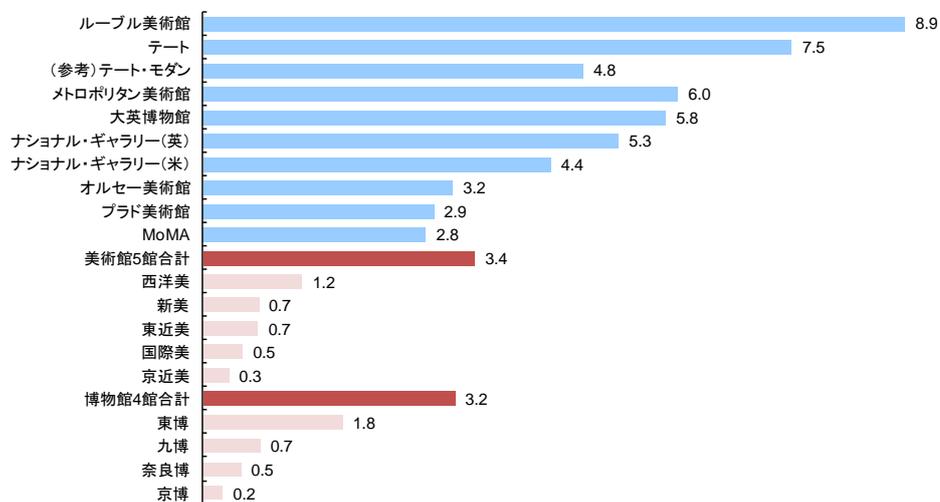
順位	施設名	所在地	入場者数 (百万人)
1	ルーブル美術館※	パリ、フランス	8.9
2	メトロポリタン美術館※	NY、アメリカ	6.0
3	大英博物館※	ロンドン、イギリス	5.8
4	ナショナル・ギャラリー(英)※	ロンドン、イギリス	5.3
5	テート・モダン※	ロンドン、イギリス	4.8
6	ナショナル・ギャラリー(米)※	ワシントン、アメリカ	4.4
7	故宮博物館	台北	3.8
8	ポンピドゥー・センター	パリ、フランス	3.6
9	国立博物館	ソウル、韓国	3.2
10	オルセー美術館※	パリ、フランス	3.2
11	プラド美術館※	マドリッド、スペイン	2.9
12	エルミターージュ美術館	サンクトペテルブルク、ロシア	2.9
13	MoMA※	NY、アメリカ	2.8
14	ピクトリア&アルバート・ミュージアム	ロンドン、イギリス	2.8
15	ソフィア王妃芸術センター	マドリッド、スペイン	2.7
16	国立民族博物館	ソウル、韓国	2.4
17	ブラジル銀行文化センター	リオ、ブラジル	2.3
18	ナショナル・ポートレートギャラリー	ロンドン、イギリス	1.9
19	ウフィッツィ美術館	フィレンツェ、イタリア	1.7
20	上海博物館	上海、中国	1.7
21	モスクワ・クレムリン博物館	モスクワ、ロシア	1.7
22	東京国立博物館	東京、日本	1.6
23	ゴッホ美術館	アムステルダム、オランダ	1.6
24	カイシャ・フォーラム	マドリッド、スペイン	1.6
25	グラン・パレ	パリ、フランス	1.5
26	スコットランド国立博物館	エジンバラ、ロンドン	1.5
27	国立慶州博物館	慶州、中国	1.5
28	テート・ブリテン※	ロンドン、イギリス	1.5
29	ケ・ブランリー	パリ、フランス	1.5
30	シカゴ美術館	シカゴ、アメリカ	1.4

出所) 「THE ART NEWSPAPER, No. 234, APRIL 2012」を基に野村総合研究所作成

²⁰ ※があるものは、比較対象としているミュージアム。テート・モダンは、単館での情報取得が難しいためテートと比較とした（テートにはテート・モダン、テート・ブリテン、テート・リバプール、テート・セント・アイビスが含まれる）。

主要館の入場者数の比較は次図のとおりである。

図表・65 主要館の入場者数



出所) 国外の館は「THE ART NEWSPAPER, No. 234, APRIL 2012」、国内国立美術館は「実績報告書」、国内国立博物館は「自己点検評価報告書」を基に野村総合研究所作成

世界の企画展の入場者数ランキングトップ10を示したものが次図である。毎年、日本の国立文化施設で行われた企画展がランクインしており(多い年には5つがランクイン)、日本では、世界的にみても大型企画展が多いことがわかる。

図表・66 企画展の1日あたり入場者ランキング (2006~2011年)

時期	順位	1日あたり入場者数	総入場者数	企画展名	会場	開催都市
2011年	1	9,677	573,691	The Magical World of Escher	ブラジル銀行文化センター	リオ
	2	9,108	550,399	空海と密教美術	東京国立博物館	東京
	3	8,828	847,509	Landscape Reunited	故宮博物館	台北
	4	8,025	661,509	Alexander McQueen: Savage Beauty	メトロポリタン美術館	ニューヨーク
	5	7,609	913,064	Claude Monet (1840-1926)	グラン・パレ	パリ
	6	7,304	438,225	Photoquai	ケ・ブランリー	パリ
	7	6,991	538,328	Mariko Mori: Oneness	ブラジル銀行文化センター	リオ
	8	6,967	277,687	Monumenta: Anish Kapoor	グラン・パレ	パリ
	9	6,934	535,929	Laurie Anderson	ブラジル銀行文化センター	リオ
	10	6,649	530,000	The Prado Museum at the Hermitage	エルミターージュ美術館	サンクトペテルブルク

時期	順位	1日あたり 入場者数	総入場 者数	企画展名	会場	開催都市
2010年	1	12,116	292,526	没後40年 企画展「長谷川等伯」	東京国立博物館	東京
	2	10,757	777,551	オルセー美術館展 2010「ポスト印象派」	国立新美術館	東京
	3	9,290	2,926,232	Designing the Lincoln Memorial	ナショナル・ギャラリー	ワシントン
	4	9,098	244,347	特別企画展 没後40年 長谷川等伯	京都国立博物館	京都
	5	8,436	595,346	ゴッホ展 こうして私はゴッホになった	国立新美術館	東京
	6	8,073	749,638	The Original Copy: Photography of Sculpture	MoMA	ニューヨーク
	7	7,873	755,850	Harmony and Integrity: Yongzheng Emperor	故宫博物館	台北
	8	7,380	703,256	Picasso in the Metropolitan Museum of Art	メトロポリタン美術館	ニューヨーク
	9	7,120	561,471	Marina Abramovic: the Artist Is Present	MoMA	ニューヨーク
	10	7,011	644,975	Falnama: the Book of Omens	フリーア美術館	ワシントン
2009年	1	15,960	946,172	興福寺創建1300年記念 「国宝 阿修羅展」	東京国立博物館	東京
	2	14,965	299,294	第61回正倉院展	奈良国立博物館	奈良
	3	9,473	447,944	皇室の名宝－日本美の華	東京国立博物館	東京
	4	9,267	851,256	ルーブル美術館展 17世紀ヨーロッパ絵画	国立西洋美術館	東京
	5	7,868	419,256	2nd Photoquai Biennale	ケ・ブランリー	パリ
	6	7,270	783,352	Picasso and the Masters	グラン・パレ	パリ
	7	6,553	703,000	Kandinsky	ポンビドゥ・センター	パリ
	8	6,299	377,068	Joan Miró: Painting and Anti-Painting	MoMA	ニューヨーク
	9	6,186	391,476	Pipilotti Rist: Pour Your Body Out	MoMA	ニューヨーク
	10	5,609	390,219	THE ハプスブルク	国立新美術館	東京
2008年	1	17,926	263,765	第60回正倉院展	奈良国立博物館	奈良
	2	12,762	794,909	平城遷都1300年記念「国宝 薬師寺展」	東京国立博物館	東京
	3	10,357	145,000	Images in the Night	グラン・パレ	パリ
	4	9,531	326,784	対決－巨匠たちの日本美術	東京国立博物館	東京
	5	8,735	308,213	「大琳派展－継承と変奏－」	東京国立博物館	東京
	6	7,101	547,810	Collection of the Musée National Picasso	ソフィア王妃芸術センター	マドリッド
	7	6,725	268,058	生誕100年 東山魁夷展	東京国立近代美術館	東京
	8	6,624	449,483	Dalí: Painting and Film	MoMA	ニューヨーク
	9	6,571	393,322	Martin Puryear	MoMA	ニューヨーク
	10	6,535	521,871	Home Delivery	MoMA	ニューヨーク
2007年	1	10,071	796,004	レオナルド・ダ・ヴィンチ 一天才の実像	東京国立博物館	東京
	2	9,273	704,420	大回顧展モネ 印象派の巨匠、その遺産	国立新美術館	東京
	3	9,067	425,492	大徳川展	東京国立博物館	東京
	4	8,585	737,074	Richard Serra Sculptures: 40 Years	MoMA	ニューヨーク
	5	7,268	574,207	Masterpieces of French Painting from the Met	ヒューストン美術館	ヒューストン
	6	6,856	493,886	フェルメール「牛乳を注ぐ女」とオランダ風俗画	国立新美術館	東京
	7	6,239	482,179	From Cézanne to Picasso	オルセー美術館	パリ
	8	6,115	677,000	Masterpieces of French Painting from the Met	新美術館	ベルリン
	9	5,375	1,290,000	Tutankhamun and the Golden Age of the Pharaohs	ザ・フランクリン機構	フィラデルフィア
	10	5,269	330,446	What Is Painting?	MoMA	ニューヨーク
2006年	1	6,446	317,712	ブライスコレクション「若沖と江戸絵画」展	東京国立博物館	東京
	2	6,324	311,689	藤田嗣治展	東京国立近代美術館	東京
	3	6,297	600,000	Klimt, Schiele, Moser, Kokoschka	グラン・パレ	パリ
	4	6,296	335,489	仏像 一木にこめられた祈り	東京国立博物館	東京
	5	6,184	419,653	Edvard Munch: the Modern Life of the the Soul	MoMA	ニューヨーク
	6	6,039	213,104	天台宗開宗1200年記念 最澄と天台の国宝	東京国立博物館	東京
	7	5,448	379,000	Ingres, 1780-1867	ルーブル美術館	パリ
	8	5,443	707,534	Tutankhamun and the Golden Age of the Pharaohs	Museum of Art	フロートローグ・テール
	9	5,383	185,334	書の至宝－日本と中国	東京国立博物館	東京
	10	5,278	370,970	Max Beckmann: Watercolours and Pastels	グッゲンハイム美術館	ビルバオ

出所)「THE ART NEWSPAPER, No. 234, APRIL 2012」を基に野村総合研究所作成

また、世界の主要館の企画展入場者数と年間入場者数を比較すると、日本の東博は世界でも企画展入館者数の占める割合がかなり高いことがわかる。

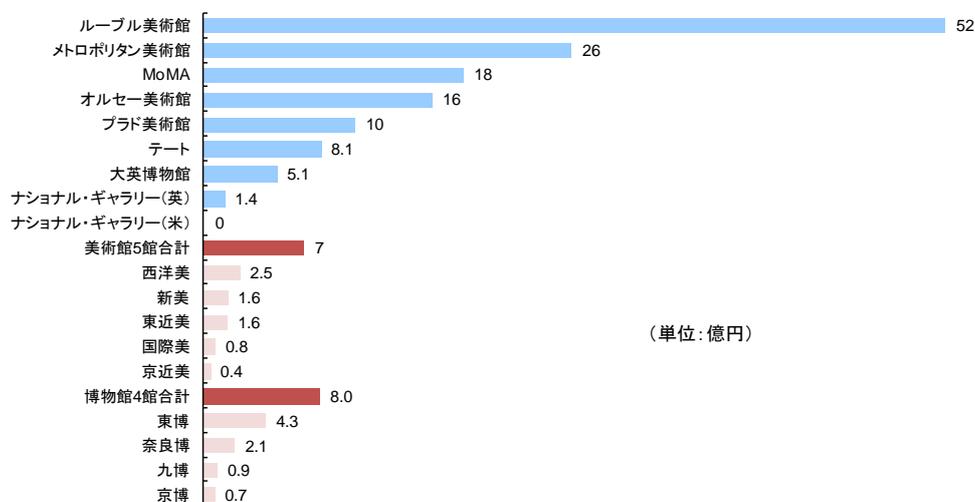
図表・67 企画展入場者が年間入場者に占める割合²¹

	企画展数	企画展入場者数合計(人)	年間入場者数(人)	企画展入場者数合計/年間入場者数(人)
メトロポリタン美術館	30	5,836,419	6,004,254	97%
東京国立博物館	6	1,308,444	1,629,333	80%
ナショナル・ギャラリー(米)	12	1,455,634	4,392,252	33%
ブラド美術館	5	931,076	2,911,767	32%
オルセー美術館	3	925,565	3,154,000	29%
ナショナル・ギャラリー(英)	9	911,395	5,253,216	17%
テート・モダン	3	807,333	4,802,287	17%
大英博物館	4	564,109	5,848,534	10%
ルーブル美術館	2	333,386	8,880,000	4%

出所)「THE ART NEWSPAPER, No. 234, APRIL 2012」を基に野村総合研究所作成

入場料収入額の比較では、国外ではルーブル美術館が突出している。

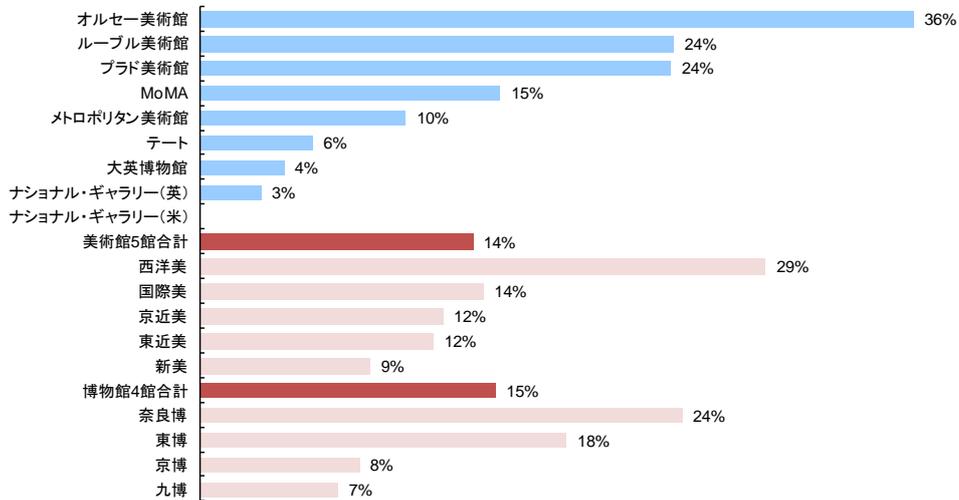
図表・68 入場料収入額



²¹ 展覧会入場者数は「THE ART NEWSPAPER, No. 234, APRIL 2012」に掲載があった世界のトップ 929 の展覧会をミュージアム別に集計。メトロポリタン美術館やナショナル・ギャラリーなど企画展数が多い館では、企画展が同時開催しており、ダブルカウントされているため、実際の企画展入場者数よりも多くなっている可能性が高い。

全収入に占める入場料収入の割合は次図のとおりである。

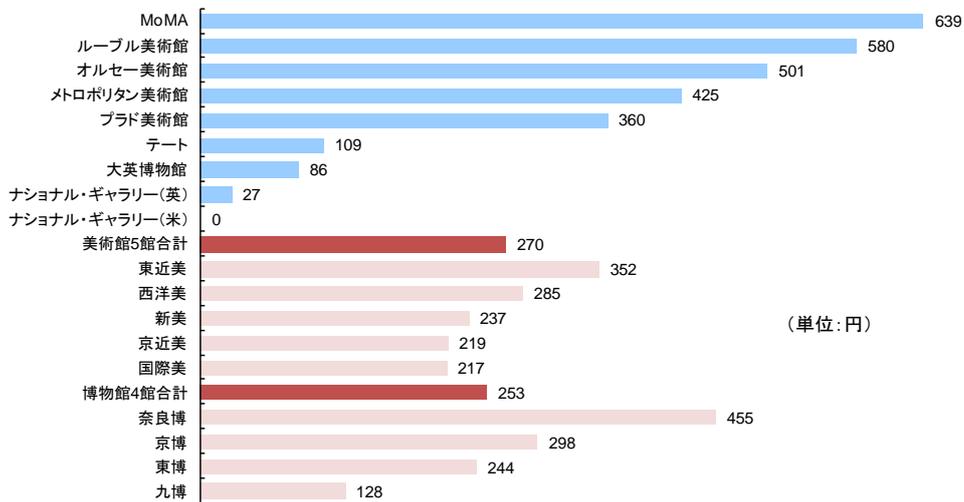
図表・69 全収入に占める入場料収入の割合



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

入場料収入を入場者数で割ると（入場者1人あたり入場料）、日本の館は国外の主要館と比較して、それほど高い料金を徴収しているとはいえない。

図表・70 入場者1人あたり入場料



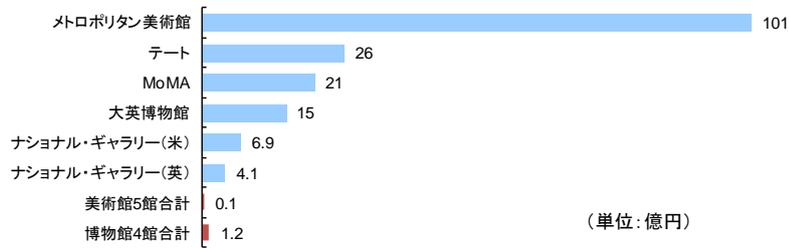
(単位:円)

出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

3) 寄付収入

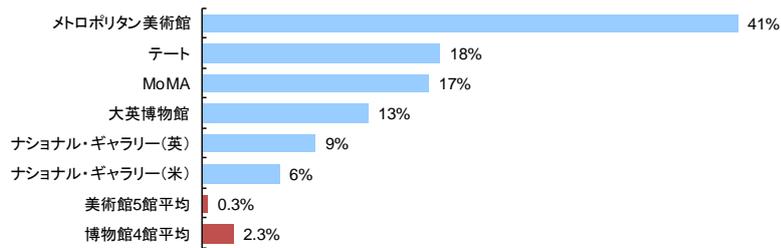
寄付収入額及び寄付収入の比較は下図のとおりである。

図表・71 寄付収入額



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

図表・72 全収入に占める寄付収入の割合

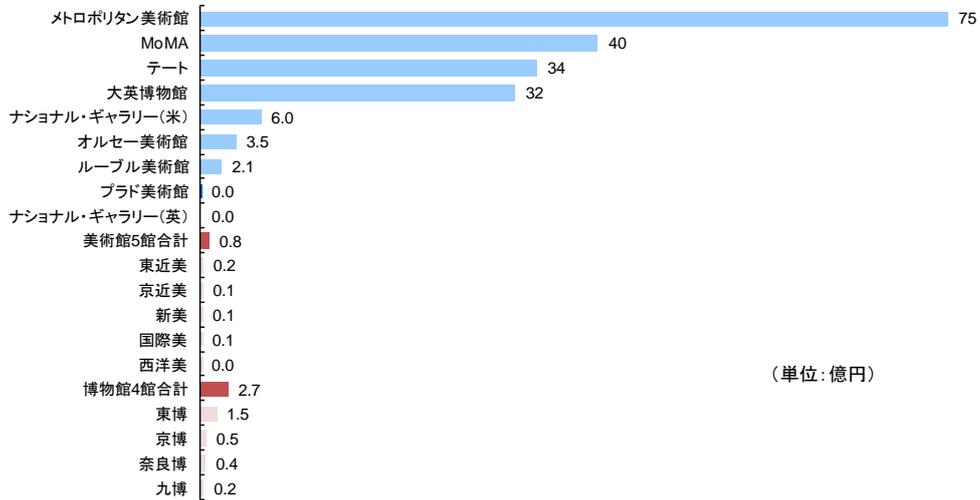


出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

4)その他の収入

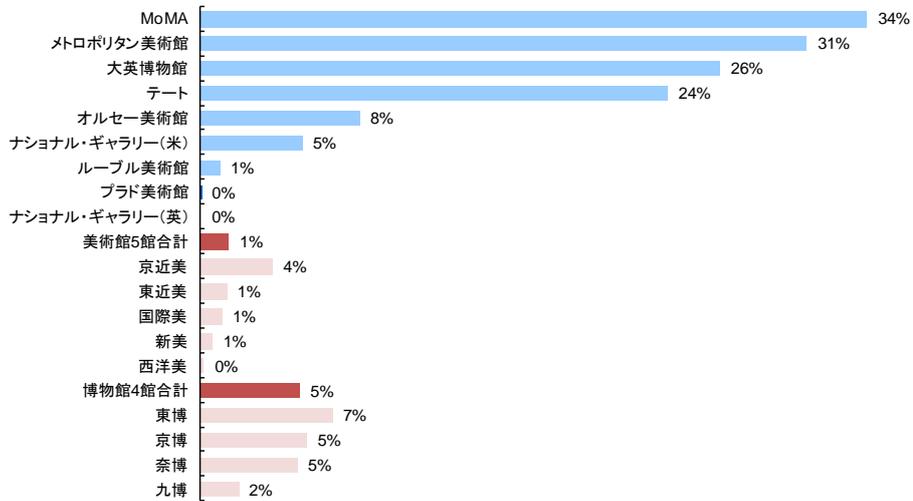
関連販売額の収入額や割合は下図のとおりである。

図表・73 関連販売収入額



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

図表・74 全収入に占める関連販売収入の割合

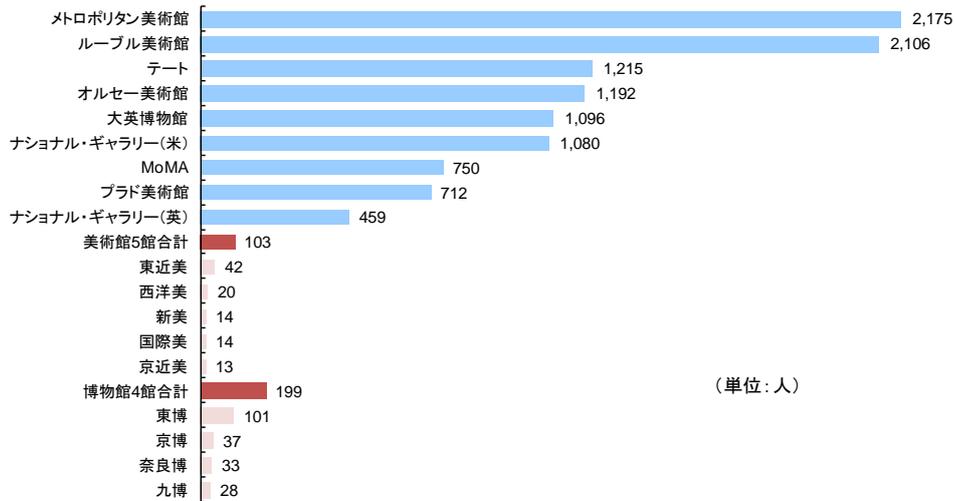


出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

5)職員数

日本の館の職員数は、欧米の主要館と比較して非常に少ない。日本で最も多い東博でも100人規模で、メトロポリタン美術館やルーブル美術館と比較すると約20倍の開きがある。要因のひとつに、国外の館は基本的に警備等に係る人材を職員として雇用しているなどしているが、日本の館では外部に委託していることが挙げられる。また、近年は中核業務における非正規の雇用の占める割合が大きいことも要因として考えられる。

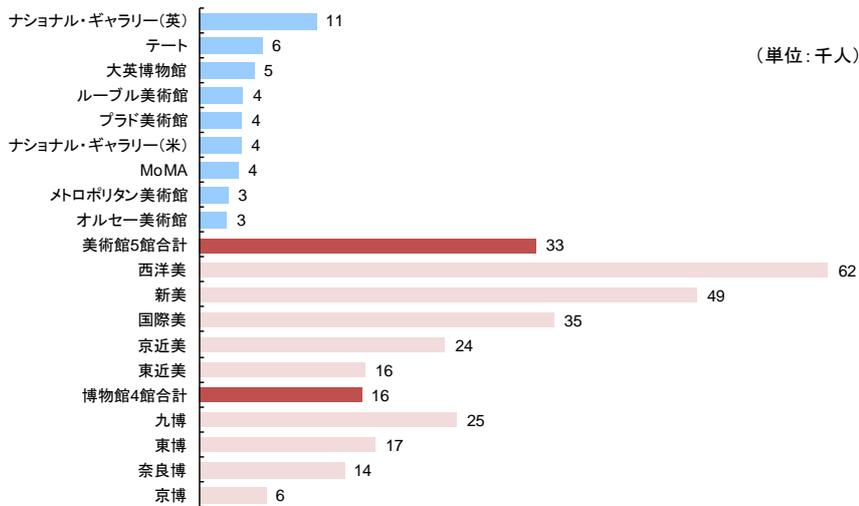
図表・75 職員数



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

各館の入場者数を職員数で割ると、日本の館の水準は世界でも突出して高くなる。

図表・76 職員1人あたりの入場者数



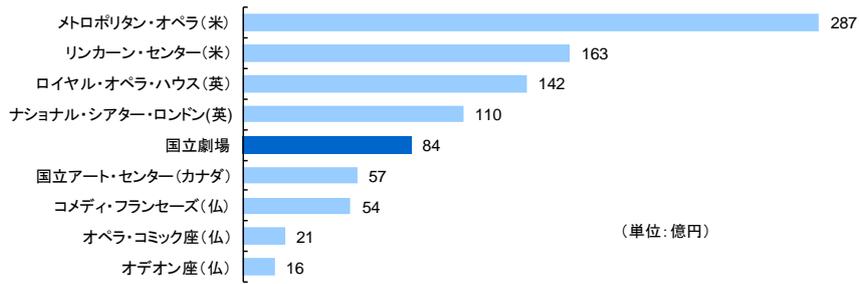
出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

3. 国立劇場の比較

1) 全収入・公的支援

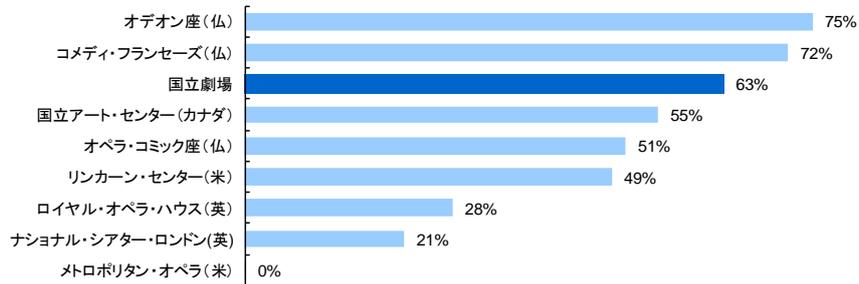
各国の劇場の全収入額や公的支援割合は下図のとおりである。

図表・77 全収入



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

図表・78 全収入に占める公的支援の割合

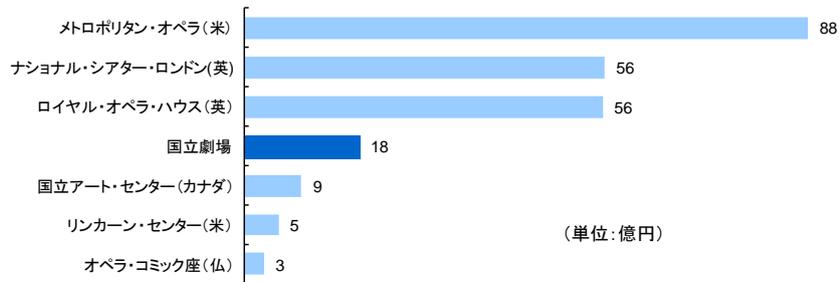


出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

2) 入場料収入

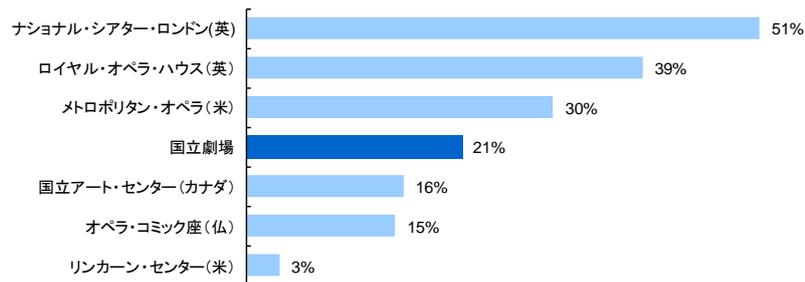
日本の国立劇場の入場料収入額、割合は下図のとおりである。

図表・79 入場料収入額



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

図表・80 全収入に占める入場料収入の割合



出所) 各施設のアニュアル・レポート等を基に野村総合研究所作成

4. サマリー

分析結果の主なポイントをまとめたものが次表である。

図表・81 国外の国立文化施設との比較分析のサマリー

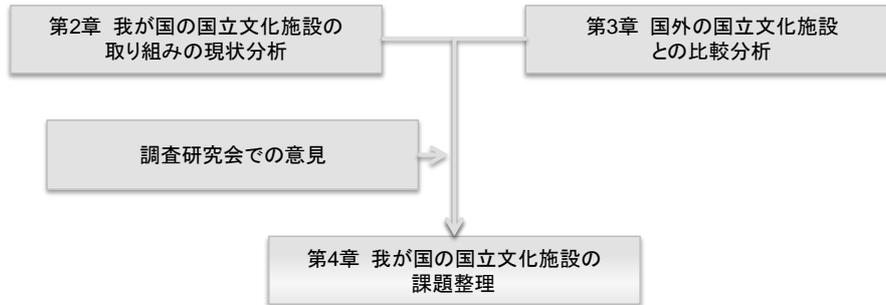
国立美術・博物館	国立劇場
<ul style="list-style-type: none"> ・海外の主要館と比較して、日本の国立美術・博物館の公的支援割合は高い (=自己収入比率は低い) ・企画展への入場者数は世界トップクラスだが、常設展への入場者数が比率として低く、全体の入場者数は多くない ・入場料収入割合も高くはない ・日本の国立館の1人あたりの入場料は、主要館(有料館)の中では低い部類 ・寄付収入、関連販売収入は非常に少ない ・職員数が非常に少なく、職員1人あたりの収入・入場者数は多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外の主要館と比較して、日本の国立劇場の公的支援割合は高い (=自己収入比率は低い) ・入場料収入割合は平均的なレベル

第4章 我が国の国立文化施設の課題整理

1. 課題の整理方法・全体像

本章では「第2章 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析」、「第3章 国外の国立文化施設との比較分析」及び「調査研究会での意見」を基に、課題の整理を行っている。

図表・82 課題の整理方法



分析の結果、(独)国立美術館と国立博物館の課題はおおよそ共通であると思われたため、まとめて課題の整理を行っている。課題の全体像を整理したものが次表である。

図表・83 課題の全体像

	国立美術・博物館	国立劇場
入場料収入・入場者数増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 常設展の入場者数の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 大衆芸能、歌舞伎等における入場率向上
会費・寄付収入増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 困い込みに繋がる魅力的な会員制度設計 効率的な寄付収入増加策の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 困い込みに繋がる魅力的な会員制度設計
飲食・物販・その他の収入増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 飲食・物販サービスの充実 美術展以外の目的での活用 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食物(弁当)の販売収入の拡大 協賛の拡大
独法共通の課題	マネジメントレベル <ul style="list-style-type: none"> 正確な経営情報の把握(企画展の収支、常設展の入場者数等) 来館者に係る情報の把握 	
	ガバナンスレベル <ul style="list-style-type: none"> ミッション・ビジョンの明確化とそれを軸とした経営 常設展の入場料設定に関する館の裁量拡大 資金調達・利益創出における職員へのインセンティブ提供 経営層の意識改革 実業界に影響のある人物の巻き込み 抜本的な経営モデルの変更 国策としての文化への積極投資 	

2. 国立美術・博物館の課題

1) 入場料収入・入場者数増加に係る課題

課題：常設展の入場者数の拡大

自己収入における入場料収入の割合は高く、入場料収入の源泉となる入場者数を増やすことが効果的である。特に日本の国立館の場合、常設展の入場者数が少なく、伸びしろが大きいと考えられる。

調査研究会での意見

- ・ 企画展はひとつのお祭りである。マスコミの共催による企画展では客が何十万人と来るが、終わると（そのような賑わいが）なくなってしまう。この状況を変えるためには美術や文化を日常生活に収めるような環境を作らなくてはならない。
- ・ 今回の議論の対象は常設展につきる。東博が常に遊びに来てもらえる館になるにはどうすればいいか。東博は「遊びの場」をミッションとして設定するという発想もありうる、一方でそのような考え方への反発もあるであろう。

2) 会費・寄付収入増加に係る課題

課題①：囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計

現在、どの館も会員制度を持ち、複数階層を設けているが、会員制度をさらに魅力的なものに改善することで、会費収入の増加と入場者の安定的囲い込みを図る。

調査研究会での意見

- ・ 国立文化施設の友の会にはレベルを設けているようだが、レベルに応じたそれぞれのメリットがあるのか。50万円支払った人には、50万円分の価値を返さないといけない。
- ・ 友の会も何のためにやっているかという根幹の思想がないので、機能していない。元が取ればいいと思っている人は、展覧会を複数見て元がとれればやめてしまう。友の会は誰に向けて、何をして、どのような関係を築きたいのかを定義して制度設計をしないと顧客はついてきてくれない。

課題②：効果的な寄付収入増加策の確立

近年、(独)国立文化財機構は寄付収入を急増させている。しかしながら、(独)国立美術館・博物館ともに世界的な水準と比較するとその割合は依然として低く、伸びしろは大きいと考えられる。効果的な寄付収入増加に向けた方策を検討すべきである。

3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る課題

課題①：飲食・物販サービスの充実

現在の飲食・物販サービスは必ずしも国立文化施設内に立地しているという特色を活かしきれているとはいえない。現在の飲食・物販サービスが自己収入に占める割合が、特に、海外の主要文化施設との比較において低く、伸びしろがあると思われる。

調査研究会での意見

- ・ 大きな施設なので、一日中楽しんでものを食べて、買ってということは必要不可欠である。どれかがよくなないと、全部が台無しになってしまう。

課題②：美術展以外の目的での活用

国立文化施設の多くは、比較的恵まれている立地にあるものも多く（参考資料「2. 国立文化施設の概要」参照）、その地の利や文化施設の特色を活かし、美術展以外にも活用（貸し出し）を行い、収入を得られる余地が大きいと考えられる。

調査研究会での意見

- ・ 日本人の訪問方法を見ていると開催場所が強く影響している。上野でやると圧倒的に入場者数が多くなる。このような場所の利を最大限活かすべき。また、国立新美術館は運営上の問題は多いが、ロケーションは良いので、世界中のファッション雑誌を揃えるといった演出をすべき。それにテーマ展やグッズ販売をつなげる。京博では、東山が正面に見える、とてもいいロケーションにあるが特にそれを活用した取り組みは行っていない。奈良博の正倉院展には大勢の人がくるが、それも場所が影響している。国立は軒並みいい場所に立っている。

3. 国立劇場の課題

1) 入場料収入・入場者数増加に係る課題

課題：大衆芸能、歌舞伎等における入場率向上

自己収入における入場料収入の割合は高い。劇場の稼働率は既に比較的高い水準にあり、公演数を増加させることは難しい。大衆芸能、歌舞伎の入場率は他の分野と比較して低い傾向があり、入場料収入を拡大するためには、入場率を高めることが有効である。

2) 会費収入増加に係る課題

課題：囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計

現在、国立劇場には「あぜくら会」という会員制度があり、順調に会員数を伸ばしている。入会時には会員属性を取得しているとともに、会員の購買情報も管理可能である。これらを活用して、会員の囲い込み、購買増につながるような、より効果的な CRM (Customer Relationship Management) を実施することが重要である。

3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る課題

課題①：飲食物（弁当）販売の拡大

国立劇場の演目は時間的に長いものも多く、訪問時に飲食物を食べる機会も多い。現在、国立劇場の全収入に占める飲食収入の割合は低く、拡大の余地が残っていると思われる（ただし、現状、飲食サービスの運営は外部委託となっている）。

課題②：協賛の拡大

現在、国立劇場では企業等からの協賛収入が少ない。国立劇場の集客力は高く、広告媒体として企業が魅力を感じる可能性がある。

調査研究会での意見

- ・ 国立劇場はもっとスポンサーが付くのではないか。演劇などの舞台芸術は瞬間的に客が集まるので、関連収入を上げやすいように感じる。

4. 共通の課題

本節では、議論の対象としている独立行政法人の共通の課題を提示する。共通の課題は、独立行政法人の経営層で独自に解決できる可能性があるもの（マネジメントレベル）と、文部科学省や文化庁等の設置者を交えて解決すべきもの（ガバナンスレベル）に分けて記述している。

1) マネジメントレベルの課題

課題①：正確な経営情報の把握（企画展の収支、常設展の入場者数等）

本調査研究において、国立文化施設の取り組みの現状分析を行うなかで、各独法には経営判断を行う上での基礎的な情報が十分に揃っていないことが明らかになった。PR機能の向上に向けたPDCAサイクルを回すためには、少なくとも収支に占める割合の高い費目について、その費目を左右する重要な要素の情報を把握しておく必要がある。

調査研究会での意見

- ・ 国立文化施設では独特な会計方法があるが、そのなかで入場料収入が少ないと判断していいのか。企画展での収入は入場料収入に反映されていないのではないか。実態と会計上の数字に乖離があるのではないか。海外ではスポンサーがついていても入場者が払った料金を入場料収入としてカウントしている。日本ではこれらがカウントされていないのではないか。
- ・ 館として収入をどれだけ集めたかは、入場者がどれだけ払ったかということである。（共催展の入場料の全てをカウントせず）共催者からの収入だけをカウントするのはおかしい。すべてをカウントするともっと収入が多く見えるのではないか。
- ・ この話は聖域であり、文化施設側では対応できない問題である。実際に、阿修羅展をやった場合の全体の収支はわからない。共催者がどの程度コストを掛けたかわからない。
- ・ 常設展では入口でカウントしていなければ概算でしか出せない。正確な入場者数が把握されていない。また、企画展入場者の何パーセントの人が常設展に寄っているかの数も把握されていない。この点において、意識改革が必要である。
- ・ この研究会が抱える悩みの1つは、情報はあってもそれ検証できないことにある。例えば、常設展の名称を変更すると肌感覚としては効果があったように感じるが、それは検証できていない。
- ・ タイトルの付け方について、阿修羅展のヒットの分析がマーケティングジャーナル誌で取り上げられていた。そのような学術レベルでの分析がもう少しできると、ファクトに基づいた建設的な議論ができる。

課題②：来館者に係る情報の把握

経営情報と同様に、来館者の情報も正確に把握することが重要である。現在、来館者調査を行っている館も多いが回収率が低かったり、分析やそれに基づく対応策の検討などを行っていなかったりして、必ずしもマーケティング上有効に活用できていない館が多い。

調査研究会での意見

- ・ 来る人や来ない人が何を考えているかを知らずにターゲットを設定したり、商品を考えていたりすることは難しい。

2)ガバナンスレベルの課題

課題①：ミッション・ビジョンの明確化とそれを軸とした経営

現在、国立文化施設が、各々の使命や目指すべき文化施設像、すなわち“ミッション・ビジョン”を必ずしも明確に掲げているとはいえない。仮に、“ミッション・ビジョン”を定めてはいても、各年の目標が必ずしもそれに沿った項目となっていないのが現状である。再度、“ミッション・ビジョン”の在り方を検討し、それを軸とした経営を行うべきである。なお、調査研究会では、そうしたミッションを度外視して、本調査研究のそもそもの目的である「自己収入の拡大や資金調達手段の多様化」を追求することの是非に関する意見が多かった。

調査研究会での意見

- ・ 美術館を作った時は、設置者は美術館が必要だと考えたはずだが、10年経つと赤字だという点を責められる。最初から黒字を想定したはずはない。本質は赤字かどうかではなく、文化的な生活を営むという点が達成されたかである。そのためにお金が足りてなければ付ける、と考えるべきである。
- ・ ミッションを検討することは重要。美術館が赤字だという議論があるが、ある町に美術館が作られた場合、その町が「美術を集約してみせる場所をつくるべき」と判断して作ったのであれば、赤字かどうかを問うのはおかしい。本来は、如何にそのような目的に向かって一生懸命にやっているかを評価すべき。国立文化施設でも赤字がいけないから、何らかの打ち手を議論しなくてはならないというのは本来のミッションのすり替えである。ミッションを達成するための活動として発生するコストとリターンが妥当かどうかを議論すべきではないか。
- ・ 国立の文化施設はおぎなりのビジョンがあるが、自発的に作られたものではない。それで行き詰まっている。板橋美術館では、来たら楽しめることを徹底して様々な活動している。
- ・ ミッション等を今回の議論から切り離すことは難しい。全ての問題はミッション、ビジョンに関係している。

- ・ タイトルの付け方等の戦術面も重要だが、そもそも各施設が社会にとってどういう存在になりたいか、誰をターゲットに何を伝えるかが明確でないと戦術の議論は不毛。そうしたことが打ち出されていないと寄付は集まらない。
- ・ 所蔵品を活かしたり、よそから借りてきて国民に見せていきたいという発想が必要。極端に考えると、いやいやだけどノルマを達成するために、マスコミと組むと人が来るから共催展をやろうとも受け取れる。アイデンティティづくりと理念づくりをしっかりとやってほしい。
- ・ ミッション、ビジョン、インセンティブについては法律や規定はあるが、それ以上に文化庁として恒久的に何を求め続けているのかが明確ではない。これが、実施機関としての方向性が見出しにくい原因である。どういうものを形作っていききたいのかを示してほしい。
- ・ 日本では伝統芸能を守るために磨きをかけたものを演じていてもチケットは5,000円程度と安い。歌舞伎は通常でも1万円以上もするが、国立劇場のものは安い。それがミッションということであればそれでもいい。その場合には売れていない3割をどう売っていくかを考えるべき。公演数を増やしていてもいい。商業的な歌舞伎劇場とは一線を画して、商業ベースに乗らないものをするというミッションを打ち出すのであれば方向性は変わってくる。
- ・ コレクションを持つことが国にとってどういう価値があるかを議論すべきではないか。ヨーロッパの美術館では、コレクションこそが美術館のアイデンティティだと考えている。企画展も行なっているが、それは美術館のアイデンティティを作るものだとは思われていない。

課題②：常設展の入場料設定に関する館の裁量拡大

企画展の入場料設定は館側で自由に行える。常設展の入場料も法律により規定されていないが、過去に東博で常設展の入場料金を200円上げようとした際に国会説明を行った経緯などを鑑みると、実際には自由な裁量権が与えられない部分が大いと思われる。自己収入拡大に向けては、常設展のプライシングは戦略上重要な論点であり、館の裁量を拡大すべきである。

調査研究会での意見

- ・ また、入場料の価格を国会でしか決められないというルールは撤廃すべき。それ自体が規制で、自由に経営することを阻害している。館側が極端に高い料金設定を行おうとしている時には、議論すべきだが、国会で議論しないと全く価格を変更できないというのはおかしい。今、国がすべきことは規制緩和しかないのではないか、余計なルールを外すことを率先すべき。

課題③：資金調達・利益創出における職員へのインセンティブ提供

国立文化施設が資金調達・利益創出の努力を行っても、次年度の国からの支援金が減少したり、ノルマが向上するなどして、必ずしも国立文化施設側にメリットがあるわけではないという状況は従来から指摘されてきた。今後は、資金調達・利益創出が各職員のメリットにつながるような仕組みの検討が求められる。

調査研究会での意見

- ・ ファンドレイジングについては、それが企画に還元されなければ、学芸員はわざわざ労力を使いたくないと考える。しかしそれが自らの企画展に有効に反映できることになれば、積極的になるだろう。現在、（森美術館では）特定の展覧会のための支援は、一部は展覧会の予算にまわし、一部を企画に当てるという仕組みを計画している。そうなれば、学芸員にはファンドレイジングによって、自分の企画をふくらませることができるというインセンティブが生じる。
- ・ 規制緩和が重要。この場で、お弁当をどうするかという細かな打ち手の話をしなくても、規制緩和をすれば現場が独自に考えるようになる。本来、独法になった意味を考えるべきである。利益が出るほどいい企画が実現できるというインセンティブを与えれば、文化施設の職員は本来クリエイティブな人たちなので工夫するはず。

課題④：経営層の意識改革

PR機能を向上するためには、独立行政法人の経営層によるリーダーシップの役割が大きい。

調査研究会での意見

- ・ 美術館のミッションをリーダーが規定することは重要。森美術館はホームページにもミッションを公表している。初代の館長の頃から掲載しているが、来年は開館10周年なので書き換えたいと考えている。ミッションステートメントとともにビジョンステートメントを掲げており、ここではより具体的な方針を掲げている。多くの方に理解してもらい、「だからこれをやっているのだ」といえるよう努力をしている。このような目的のためにやっているのだ、というコンセンサスを館内で醸成することは、リーダーの重要な役割である。
- ・ 基本的にはトップマネジメントの問題ではないか。法人のトップに問題意識を持った人が入って変えていくしかない。現在の国立文化施設は小回りが利かない状況なので、別の方法で風穴を開けないといけない。
- ・ 理事会のような場をただの報告会にしてしまうと議論にはならない。「来年これをやりたいが1,000万円足りない、どのような企業が支援してくれそうか、知恵を貸してほしい」という議論をすべきではないか。いい展覧会をやるという強い意志を持つ人が美術館のリーダーにならないとそうならない。人が大事である。

課題⑤：実業界に影響力のある人物の巻き込み

海外の文化施設では実業界に影響力のある人物を経営層に迎えているところが多く、このことがファンドレイジング促進につながっている。

調査研究会での意見

- ・ 公立のある美術館では理事会のトップの方が元実業界の方だったため、資金が不足した時に相談に行くと、いろいろな会社の社長に電話でアポを取り、紹介してくれていた。そのような実業界に影響がある人たちをもっと巻き込むシステムが必要だと思う。米国の美術館のファンドレイジングは極めてきめの細かい戦略と技法を駆使して行っているが、日本の美術館も少し見習うべきではないか。
- ・ 英米の文化施設では理事会がある。その分野の研究者として著名な人を含めつつ、ビジネス界に顔の効く人を含めている。アメリカの美術館ではそのような組織が何層にもなっており、そこに入るのが名誉になるという風土もある。理事会のウェイティングリストもあり、面接で落ちる人もいる。行き過ぎ感もあるが、ガラパーティなども積極的に行なっている。名誉職ではなく、実質的に関わってもらうことにコミットメントしてもらうような有力者を増やす努力を日本でも目指すべき。

課題⑥：抜本的な経営モデルの変更

従来の国立文化施設の経営モデルを改善するための議論もまた必要である。

調査研究会での意見

- 経営の問題をみるときに、与えられた条件の中でどれだけやるかという点もあるが、ドラスティックな革新をする場合に、枠組みやルール自体を疑ってかかり、新しいやり方を提案することも重要。
- 美術館の存在意義を社会に問い直す必要がある。関係者は自分たちの美術館のイメージに縛られているのではないか。美術館は専門機関であるが、観客が楽しむワンダーランドでもあり、飲食やショップを含むサービス業の視点も必要。それが第一義的ではないが、今の時代に魅力的にみえるような在り方が必要。外部の知恵を取りこむことが必要。または資金調達の方法や機構の変更が必要。小手先のことだけをやっても、大きな成果は産まないだろう。大きな視野で捉えて、そこから出発して、システムや制度等を変えていくべき。しかし、お聞きすると既に現場では様々な努力をされており、さらに何を付け加えることがあるかと考えていた。大きな視点から出発して、何をすべきかと考えることが必要であろう。
- 一般化して言うと、美術館という制度は欧州から始まったもので、日本の美術館業界は欧米のそれを一つの先行事例としてみてきたが、技術、産業、芸術、科学など他分野をみると欧米の先進モデルという考え方が崩壊している。だから美術館でも、欧米でこれが正しい、というのではなく、この今、この財源、この場所にふさわしい新しいモデルを作るという気概が必要なのではないか。与えられた条件の中でどう魅力的なモデルを作っていくかという問いをもつ必要がある。様々な規範をゼロから考えなおすくらいのことをしないと現状は打破できない。
- 結局これまで部分的な変更それでやってきて、全ての辻褄が合わなくなってきたのが現状である。どこかで大きな見直しを行わなくてはいけない。危機感を感じている。
- このやり方（共催展の在り方）を続けるのか、やめるのかという二者択一の議論をすべきではない。新しいやり方を、特に常設展のあり方、寄付収入、賃貸収入も組み合わせるべきである。

課題⑦：国策としての文化への積極投資

「自己収入の拡大や資金調達手段の多様化」を追求するという議論と同時に、教育的視点、国際文化交流・外交、国家の競争力強化の視点から、政府が国策として文化に積極投資するという立ち位置を取るべきという考え方もある。このような視点での、日本の立ち位置についても議論が必要である。

調査研究会での意見

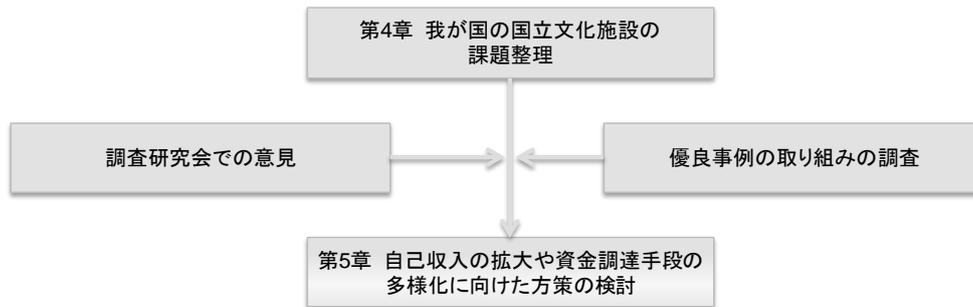
- ・ 美術館にしても劇場にしても、日本の教育の構造的問題が存在している。古美術、伝統芸能は日本人の日常生活に入り込んでいないため、そこに来させるのは難しい。国策として伝統芸能をアピールするという視点が必要、日本人に日常的に見せるような努力が必要。これは、決して無駄な投資ではない。美術館では企画展こそが展覧会だと勘違いしていることも変える必要がある。常設展は展覧会だと思われていないが、ルーブルも常設展がメインだ。このような意識をどう変えていくかがポイント。
- ・ 国立文化施設であれば国際交流という役割が重要なのではないか。以前から諸外国とのコンフリクトが起こることはわかっていたので、もっと文化交流をすべきであった。このような点で文化は重要な切り札になる。国立の機関としてそのような視点での取組が必要なのではないか。
- ・ ドイツでは、留学生への奨学金制度が非常に充実しているが、これはドイツに留学した人が、将来各国のリーダーになるという目論見があるからである。フランスも中東に文化面で進出するなど、積極的に文化力を利用している。このような論理で、文化施設が取組を行うのであれば、外務省も財務省も理解してくれるのではないか。
- ・ 韓国の文化予算は日本の5倍。採算が取れているわけでないが、国策として重要と捉えて投資している。日本の経済力、外交力、技術力は以前より弱まっており、日本の残っているツールは文化くらいしか無いのではないか。採算性のみを意識するのではなく、戦略的に文化にお金を出すという方針が必要。この会議の範疇を超えているが、議論して欲しい。

第5章 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策

1. 方策の検討方法・全体像

本章では「第4章 我が国の国立文化施設の課題整理」で抽出された課題について、調査研究会での意見や優良事例の取り組みの調査を参考に、「第5章 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策の検討」を行った。

図表・84 方策の検討方法



なお、「第4章 我が国の国立文化施設の課題整理」で挙げた課題のうち、自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に直接資するもののみ方策を検討しており、その他の課題については今後の検討課題との位置付けにした。

図表・85 課題の全体像

	国立美術・博物館	国立劇場
入場料収入・入場者数増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 常設展の入場者数の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 大衆芸能、歌舞伎等における入場率向上
会費・寄付収入増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計 効率的な寄付収入増加策の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計
飲食・物販・その他の収入増加に係る課題	<ul style="list-style-type: none"> 飲食・物販サービスの充実 美術展以外の目的での活用 	<ul style="list-style-type: none"> 飲食物(弁当)の販売収入の拡大 協賛の拡大
独法共通の課題	マネジメントレベル <ul style="list-style-type: none"> 正確な経営情報の把握(企画展の収支、常設展の入場者数等) 来館者に係る情報の把握 	
	ガバナンスレベル <ul style="list-style-type: none"> ミッション・ビジョンの明確化とそれを軸とした経営 常設展の入場料設定に関する館の裁量拡大 資金調達・利益創出における職員へのインセンティブ提供 経営層の意識改革 実業界に影響のある人物の巻き込み 抜本的な経営モデルの変更 国策としての文化への積極投資 	

※ 枠のあるものは検討の対象とした課題

図表・86 自己収入の拡大や資金調達手段の多様化に向けた方策の全体像

		課題の内容	資金調達手段の多様化に向けた方策
国立美術・博物館の課題	入場料収入・入場者数増加に係る課題	常設展の入場者数の拡大	① 常設展の名称の工夫、企画展形式による展示、企画展との連動 ② 無料の広告媒体の活用(展示のネーミングの工夫、SNSの活用等) ③ アイコンとなる作品の周知 ④ 建築の魅力のアピール ⑤ 祝祭性を演出するイベントの実施 ⑥ 近隣の文化施設や商業・サービス施設との連携による地域としての魅力向上 ⑦ 外国人の集客
	会費・寄付収入増加に係る課題	困い込みに繋がる魅力的な会員制度設計	① 特定のセグメントに分けた情報提供 ② 館の特色・資源を活用した会員への付加価値提供
		効率的な寄付収入増加策の確立	寄付の使途・目的の鮮鋭化と使途・成果のフィードバック
	飲食・物販・その他の収入増加に係る課題	飲食・物販サービスの充実	① 複数のセグメントに対応した飲食サービス ② 美術館の企画と飲食サービスの連動 ③ 若者が集まりやすい飲食サービスの開発(夜間営業化) ④ 企画内容と連動した商品取り扱いの充実 ⑤ 文化施設外におけるミュージアムグッズ販売 ⑥ ミュージアムショップ同士の連携
		美術展以外の目的での活用	① イベント(ファッションショー・展示会等)会場としての活用 ② 公募団体との協力 ③ 展覧会実施における関連企業(マスメディア以外)のタイアップ
国立劇場の課題	入場料収入・入場者数増加に係る課題	大衆芸能、歌舞伎等における入場率向上	① 現代の文脈にあわせた見せ方 ② 人気俳優の集客力の活用 ③ チケットの販売方法の多様化
	会費・寄付収入増加に係る課題	困い込みに繋がる魅力的な会員制度設計(博物館と共通)	① 特定のセグメントに分けた情報提供 ② 館の特色・資源を活用した会員への付加価値提供
	飲食・物販・その他の収入増加に係る課題	飲食物(弁当)の販売収入の拡大	顧客層に合った飲食物の開発・販売
		協賛の拡大	協賛メニューの多様化
独法共通の課題	正確な経営情報の把握	ミッション・ビジョンを達成するための重要な指標の精査と把握	
	正確な経営情報の把握 来館者に係る情報の把握	① 具体的な打ち手につながる来館者調査の実施 ② 非来館者調査の実施 ③ 各館連携によるマーケティング専門家への協力依頼	

2. 国立美術・博物館の方策

1) 入場料収入・入場者数増加に係る方策

課題：常設展の入場者数の拡大

方策①：常設展の名称の工夫、企画展形式による展示、企画展との連動

我が国では常設展について、一般に「いつでも見られる」、「重要な作品はない」等の過小評価がされており、企画展にばかり人が集まる傾向がある。したがって、従来の「常設展」のイメージを変えていく必要がある。例えば名称を変更したり、所蔵作品を企画展形式によって展示したり、企画展と連動させたりすることが有効であろう。

調査研究会での意見

- ・ 日本ではお祭り騒ぎにならないとダメである。所蔵品でも、企画展の仕掛けとしてテーマ展をやると客は来る。所蔵品を平均的に展示するのではなく、別のやり方を考えるべきである。そもそも“常設展”、“平常展”という名前がよくない。この名前では、何もやっていないと思われてしまう。“平常展”はお祭りではないと言っているようなもの。展示名から変えるべき。企画的要素を盛り込めば集客は見込める。
- ・ 常設展という名称の問題は、観客にいつ来ても見られるという印象を与えてしまう。常設展をキュレーティングして、展覧会に仕立て、いま見られるのはこの作品だと、時間を区切るのはどうか。
- ・ 東京国立博物館の場合は（作品の保護の視点から）、展示期間が限られている。一方、世界中の有名美術館では常設作品をアピールの材料としている。日本でも常設展を上手くプログラムと連動させるという点は有効。

常設展の名称という点においては、東博、奈良博、九博の工夫が目立っている。

図表・87 各館の常設展の名称

(国立美術館)		(国立文化財機構)	
・ 東近美	: MOMATコレクション	・ 東博	: 総合文化展
・ 京近美	: コレクション・ギャラリー	・ 京博	: 平常展
・ 西洋美	: 常設展	・ 奈良博	: 名品展
・ 国際美	: コレクション展	・ 九博	: 文化交流展
・ 新美	: (常設展なし)		

出所) 各館Webサイトを基に野村総合研究所作成

特に、東博は2011年1月から「平常展」を「総合文化展」と改称するとともに、2.5億円を投じて内装を改装した。また九博では、東アジアと日本の交流の歴史を扱うという特徴から、「文化交流展」という名称を用いている。その他、現在改装中の京博も、2014年1月の再開館に向け「平常展」の名称変更を検討中であるという。同様に、東近美も2012年の改装を期に、名称を「MOMAT コレクション」と変更している。

また各館ともに、所蔵作品を活用した企画展形式による展示も積極的に行っている。

図表・88 各館の企画展仕立ての展示例（平成23年度）

（国立美術館）	
・ 東近美	:「東北を思う」
・ 西洋美	:「奇想の自然—レンブラント以前の北方版画」
・ 国際美	:「WHITE 桑山忠明 大阪プロジェクト」
（国立文化財機構）	
・ 東博	:「和鏡-鏡に表された文様の雅」、「日本の仮面」、「博物館に初もうで」
・ 奈良博	:「新たに修理された文化財」、「龍」、「東北の古瓦—泉官衙遺跡を中心に—」
・ 九博	:「彫漆」、「斉明天皇と飛鳥」、「館蔵水墨画名品展」

出所) 各館Webサイトを基に野村総合研究所作成

また、企画展のテーマと連動した企画展示を行うことで、所蔵作品にも興味を持ってもらえるように工夫を行っている。

図表・89 企画展との連動した展示例（平成23年度）

（東近美）	
・ 「ぬぐコレクション」(企画展(「ぬぐ絵画—日本のヌード1880—1945」)との連動)	
（京近美）	
・ 「青木繁と坂本繁二郎—忘れがたき友情」(「没後100年青木繁展」と連動)	
・ 「ホモイ=ナジの時代」(「ホモイ=ナジ」展と連動)	
・ 「夢二とイッテンとベルリン」(「夢二とともに」展と連動)	

出所) 各館Webサイトを基に野村総合研究所作成

以上のような取り組みは、各館ともに近年始めたばかりであり、常設展の入館者の増減との因果関係は必ずしも検証されていない。今後は、これらの検証を急ぐとともに、効果が認められれば、このような取り組みを全施設で徹底していくことが重要である。

方策②：無料の広告媒体の活用（展示のネーミングの工夫、SNSの活用等）

国立文化施設における自主企画展や常設展では、企業が共催する企画展とは異なり、広告費用に割り当てられる予算が限られている。そのような状況下で広告活動を行うには、フリーパブリシティ²²やSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）など安価な広告媒体等の活用を探るべきである。

調査研究会での意見

- PR は一番重要な要素。板橋美術館では宣伝費はゼロだが、マスコミが扱ってくれる。常設展はただやるだけでは人は来ない。タイトルを企画展のようにつけるとマスコミがくいついてくる。イタリアのボローニャのマニアックなコレクターの展示会をやったとき、「北斎、写楽、歌麿一切なし、“浮世絵の死角”」というタイトルにしたら、マスコミにかなり取り上げられた。売り込み方が重要。必ずしも予算が必要だということではない。
- 森美術館ではポスターのデザインとタイトルを工夫している。タイトルだけでも、学芸員だけでなくPRスタッフ、森ビル社員も交えて、どう思うかを徹底的に3ヶ月は議論している。証明はできないが、タイトルによって、当たったと思われる展覧会もある。
- 常設展のやり方にも改善点がある。いい常設展もあるので、企画展と同様にきちんとPRすることで入場者数を拡大し、そこに寄付者やサポーターを巻き込むことも並行して考えるべき。
- SNSの活用は効果的である。同じような行動パターン、思考、経済状況にいる人の間では、放っておいても情報が広がっていく。今後は欠かせない手段となるものと思われる。
- SNSの活用が大事。館に好意的な人しか情報をアップしないので、その拡散の力は強い。ただし、写真を取れないとfacebookに書き込む価値がないと考えている人が多い。

調査研究会の委員である、安村委員や南條委員が館長をつとめる板橋美術館や森美術館では、集客やパブリシティに効果的なネーミングを付けている。

図表・90 板橋美術館の展覧会名称例

（常設展）	（企画展）
・ ドンドン見せます!!狩野派作品	・ 妖と艶(あやかしとつや)～幕末の情念～
・ どうやって?なんで?アーティストの気持ちに近づいてみる	・ お殿様の遊芸～楽しみながら描いてみむ～
・ FUSION(Muromachi→Now)～時空を超えて融合するアート～	・ 浮世絵の死角 イタリア・ボローニャ秘蔵浮世絵名品展
・ Spring Garden ～春の風景～	・ 福沢一郎絵画研究所
・ これであなたも狩野派通!!～正信から暁斎まで～	・ 実況中継EDO ～描かれた旅・事件・動物～
・ 絵師がいっぱい～お江戸の御用絵師と民間図工～	
・ 板橋美術百貨	
・ お江戸の絵画は大賑わい	
・ 狩野派以外も大賑わい	

出所) 板橋美術館Webサイトを基に野村総合研究所作成

²² ニュース性を持った情報を発信することで、積極的にマスメディアに取り上げてもらう手法。

図表・91 森美術館の展覧会名称例

- ・万華鏡の視覚: ティッセン・ボルネミッサ現代美術財団コレクションより
- ・アイ・ウェイウェイ展: 何に囚って?
- ・医学と芸術展: 生命と愛の未来を探る
- ・六本木クロッシング2010展: 芸術は可能か?
- ・ネイチャー・センス展: 吉岡徳仁、篠田太郎、栗林隆
- ・小谷元彦展: 幽体の知覚
- ・フレンチ・ウィンドウ展: デュシャン賞にみるフランス現代美術の最前線
- ・メタボリズムの未来都市展: 戦後日本・今甦る復興の夢とビジョン
- ・イ・ブル展: 私からあなたへ、私ただけに
- ・アラブ・エクスプレス展: アラブ美術の今を知る
- ・会田誠展: 天才でごめんない
- ・LOVE展: アートにみる愛のかたちーシャガールから草間彌生、初音ミクまで

出所) 森美術館 Web サイトを基に野村総合研究所作成

また、近年 SNS の普及率が高まり、インターネット利用者の約 4 割が SNS を活用している²³。SNS は無料の広告媒体としても注目されており、様々な集客施設やイベントにおいて活用されている。

国立文化施設のうち、東近美と新美は既に Facebook でページを持ち、展示風景やイベントなどの告知を行っている。

図表・92 国立美術館の Facebook ページ



出所) 新美、東近美 Facebook

²³ 電通パブリックリレーションズ「2012 年年末 SNS 調査」より

日本科学未来館の Facebook ページでは、上記の情報に加え、入館料割引のクーポンを提供している。また、情報の投稿頻度も高く、毎日何らかの情報が更新されている。

図表・93 日本科学未来館の Facebook ページ



出所) 日本科学未来館 Facebook

実際の費用対効果は検証されていないが、このような無料の媒体の活用を徹底することもあると思われる。

方策③：アイコンとなる作品の周知

海外の主要な美術・博物館には、そこに行けばあの作品が見られるといったようなアイコン的な作品があり、それらが集客に大きく貢献していることが多い。一方、日本の国立文化施設のコレクションでは、優れた作品を数多く有するものの、必ずしもそれらがアイコンとして十分に機能しているとは言えない。

館の看板となるようなアイコン的作品を選定し、それらの作品について重点的に広報を行うことで、作品と施設のイメージを結びつけ、広く一般に浸透させるという視点が重要である²⁴。

調査研究会での意見

- 日本の美術館はいいものを持っているが、モナリザのように人々が認識しているような作品は少ない。資料にあるように、「あの美術館にあの作品がある」という認識を広めるような取組を、もっと充実させても良いのではないか。
- ルーブル美術館ですらミロのビーナスやモナリザに誘導するような館内表示になっている。個別の作品をもってアイコン化までしなくても、「あそこに行けば質の高い作品が観られるようだ」と思われるまで認知されればそれで良い。
- 特に常設展については、あそこに行けばこれが見られるということを内外に伝えるべきである。

²⁴ 国立博物館ではe 国宝を通じてどの画像がどのくらいダウンロードされたかを把握している。

例えば、イギリスのロンドンに位置するナショナル・ギャラリーでは、Webサイトのトップに絶対みるべき30作品（30 ‘must-see’ paintings）を掲げ、アイコンとなる作品をアピールしている。

図表・94 ナショナル・ギャラリー（英）のWebサイト



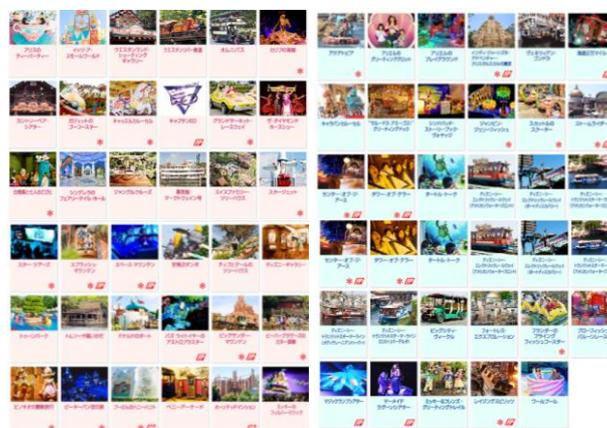
出所) ナショナル・ギャラリーWeb サイト

日本美術の作品は、作品保護の観点から年間通じて展示することが難しいものが多く、恒常的な展示によって作品をアイコン化する欧米の方法は必ずしも適さない。しかしこの点において、東京ディズニーリゾートの取り組みが参考となる。

東京ディズニーリゾートを構成するディズニーランド (TDL)、ディズニーシー (TDS) には、それぞれ30を超えるアトラクションが存在する。これらのアトラクションを1回の訪問だけで全て体験することは不可能であるため、会場案内図やパンフレットを見た来館者は強い再訪欲求を覚える。

国立文化施設でも、館内案内のPOPや配布パンフレットで、所蔵する重要作品（国宝等）を示し、当日見られるものをハイライトすると同時に、他の主力作品についても展示予定の日時を記述するなどすれば、入場者の再訪意欲を促進できる可能性がある。

図表・95 TDL と TDS のアトラクション



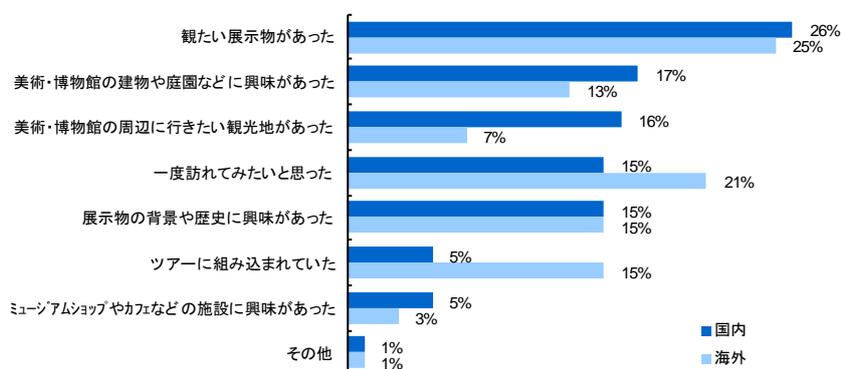
出所) TDL・TDS Web サイト

方策④：建築の魅力のアピール

定常的な集客において、美術・博物館の建築物の魅力の影響力は大きい。アンケートによると、約15%の人々が建物や庭園などを目的として美術・博物館を訪れていると回答している。

日本の国立美術・博物館の建築は軒並み著名な建築家が設計しており、このような建築の魅力を活発的に活用すべきである。

図表・96 国内、海外の美術・博物館を訪れた理由



出所) JTB「美術館・博物館に関するアンケート調査」²⁵を基に野村総合研究所作成

図表・97 国立美術・博物館を設計した建築家

施設名	館名	設計	
国立美術館	東近美	本館 谷口吉郎	
	京近美	— 槇文彦	
	西洋美	本館	ル・コルビュジエ
		新館	前川國男
	国際美	— シーザー・ペリ	
新美	— 黒川紀章		
国立博物館	東博	本館	渡辺仁
		東洋館	谷口吉郎
		表慶館	片山東熊
		平成館	安井建築設計事務所
		法隆寺宝物館	谷口吉生
	黒田記念館	岡田信一郎	
	京博	本館	片山東熊
		百年記念館 (建設中)	谷口吉生
	奈良博	本館	片山東熊
		西新館・東新館	吉村順三
九博	—	菊竹清訓	

出所) 野村総合研究所作成

²⁵ JTBによるWebアンケート(2012年8月実施)。サンプル数は4,159。

調査研究会での意見

- ・ 入場者数に関しては、建築デザインも影響している。
- ・ グッゲンハイム・ビルバオやパリのケ・ブランリーも建築の魅力により集客している。
- ・ 建築の影響は大きい。京都国立博物館、東京国立博物館本館は建築を見たいとって来る人もいる。
- ・ 上野の国立文化施設の各館（東京国立博物館の本館・東洋館・表慶館・法隆寺宝物館、国立西洋美術館など）は建築の博覧会のよう。もっとアピールすべき。

特に東博には同一の敷地内に複数の建築や庭園が存在し、見所が充実している。しかし、現時点では正門においてチケットを購入しないと構内に入ることができない。上野への観光客を東博に誘客するためには、構内を開放し、建築の魅力をアピールすることが効果的であると思われる。

図表・98 東博構内マップ



出所) 東博Web サイト

方策⑤：祝祭性を演出するイベントの実施

2013年の東京駅赤レンガ駅舎のオープンの際には、各種イベントの一つとして、駅舎をスクリーンとしたプロジェクション・マッピングを行い、予想を超える観衆を集め話題となった。また、美術関連では2013年六本木アートナイトに2日間で83万人（全プログラムの延べ鑑賞者数）が集まった。

日本では、非日常的な経験を提供する祝祭性を伴った催しの集客力は大きい。国立美

術・博物館も、企画展の祝祭性を高める、あるいは企画展以外にも祝祭的なイベントを実施することで、通常は来館することのないセグメントも誘客することができるだろう。

調査研究会での意見

- ・ 日本では近年、祝祭性を感じる機会が希薄になっているのではないか。文化歴史が持ちうるハレの場を活用してはどうか。復元された東京駅がすごい人気だが、このような祝祭性を文化施設も持つべきではないか。
- ・ 文化施設のライトアップをしてはどうか。東山の寺院では毎年3月に風情がある地区を花灯路というライトアップイベントを行っており、人気である。

例えば、アムステルダムでは毎年10月に、50館のミュージアムが協力して深夜2時まで開館するミュージアム・ナイト・アムステルダムと呼ばれるイベントを行っている。そのほか、テート・モダンでも過去に“マティス・ピカソ”展の最終日に24時間開館するというイベントを行っている。

図表・99 ミュージアム・ナイト・アムステルダム

Museum Night Amsterdam



Hollandse Schouwberg during Museum Night, image: Maarten Jungen

On the first Saturday in November every year, about 50 museums in Amsterdam open their doors from 19:00 to 02:00 and organise special events including workshops, concerts, special tours and performances. Tasty food and drink is also on hand to help keep your energy levels up. Welcome to Museum Night, or, as Amsterdammers simply know it, the 'n8'!

Midnight museum magic

See Amsterdam's museums in a completely new light - after dark! Can't think of where to start? We don't blame you: the choice is immense. Head for a night at the Artis Planetarium, enjoy the Rijksmuseum's Night Watch, drink in hand and canape in the other, cycle over to one of the many music performances around the city and just imbibe that festive spirit.

出所) 「1 amsterdam Web」 サイト

方策⑥：近隣の文化施設や商業・サービス施設との連携による地域としての魅力向上

美術・博物館が単独の魅力により集客を行うより、近隣の文化施設や商業・サービス施設と連携して、地域として魅力を高める方が効率的かつ効果的である。

調査研究会での意見

- ・ 館同士がもっと連携すべきである。例えば、上野では様々な館が集積しているが、東京都美術館と東京国立博物館はあまり連携できておらず、むしろライバル視している。
- ・ 個別の取組だけではなく、さらに一つ上のレベルとして地域の集客力のアップが必要になる。美術館、博物館がある地域に行くことが楽しいという印象を与えないと、コレクションが魅力的でも人が集まらない。京都では岡崎という地域（京都市美術館、京都国立近代美術館等がある地域）は素敵な地域だが、京都市民にすら文化ゾーンとして認識されていない。美術館だけで頑張ってもできないこともあるが、そこが重要である。
- ・ 十和田市現代美術館では、地域の人口が少ないので来館者は主に他の地域から集めることになる。美術館のサイトに美術館の情報しかのせないと、他の地域の人々は十和田に来た時にどのように過ごせるかイメージができない。来た時にどんな所に泊まって、どこで飲食をするかがわからないと、不安になり来てもらえない。もしくは来て、回遊してもらえない。そこで、十和田市現代美術館では地域の情報とリンクさせようとしている。

近年、隣接する美術館同士で同時に共通の作家を扱った展覧会を組織する例は増えている。今後は、ジャンルの異なる文化施設同士や民間レジャー施設をはじめとした民間商業・サービス施設の共同企画や共同の広報の促進を検討していく必要がある。

図表・100 同時に共通の作家を扱った展覧会例

- ・ 巨匠ピカソ展
サントリー美術館と国立新美術館の共同。2008年実施。あわせて約50万人の入場。
- ・ 青木野枝展
名古屋市美術館と豊田市美術館の共同。2012年実施。あわせて約1万7千人の入場。
- ・ 大竹伸朗展
丸亀市猪熊弦一郎現代美術館と高松市美術館の共同。2013年実施予定。

出所) 野村総合研究所作成

方策⑦：外国人の集客

現在、国立美術・博物館の外国人比率は正確には把握されていないが、15%前後であると考えられている²⁶。海外の主要な美術・博物館では、外国人の比率が高く、全入場者のうち、テートやナショナル・ギャラリー（英）では約5割、大英博物館では約6割、ルーブル美術館では約7割の入場者が外国人である²⁷。

入場者数の拡大のためには、外国人の集客にも注力する必要がある。

調査研究会での意見

- 外国人の来館者数の状況も気になる。中国人、韓国人等を日本に呼び込むキャンペーンは多いが、国立文化施設では呼び込めているのか。従来から欧米人は来日すると、日本の文化に触れるにはどの美術館に行けばよいかと聞く人が多い。中国人は日本にこそ東アジアの一番いいところと伝統が集結していると考えられる人も多い。その人達をターゲットにするという戦術もある。
- 日本の人口が減ってくると、どのみち来館者数は減ってくる。むしろ「外国人が行く場所」にすべきである。

現在東博では、在外旅行者に広告用画像データを提供するといった努力を行っているが、海外に向けさらに強力に情報発信する為には、自力で新たにブランド価値を築くよりも、海外の媒体等で既に評価されているポイントを活用するほうが効率的であると思われる。

例えば、「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」や「Guide Bleu Japon」の影響力は大きく、星を取得している国立美術・博物館やその作品群の評価を活かした広報が効果的であると思われる。

図表・101 ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンでの国立文化施設の評価例

国立美術館	東近美	**	国立博物館	京博	加彩婦女俑(狗を抱く)	***	
	西洋美	*			多聞天立像	***	
	新美	**			地藏菩薩像	**	
	建物(国立新美術館)	**			絵画(第8室～第12室)	**	
	京近美	*			源頼朝像	***	
	藤田嗣治「横たわる裸婦」	***			平重盛像	***	
国立博物館	東博	***			紙本着色餓鬼草紙	***	
	本館	***			四季花鳥図	**	
		孔雀明王像		***		孔雀明王像	**
		地獄草紙		**		小袖(第14室)	**
		餓鬼草紙		***	奈良博	なら仏像館	
		楼閣山水図屏風		***		新館	
		平成館		*		正倉院宝物	**
		銅鐸		***	九博		***
		埴輪		***			
		土偶	***				
		法隆寺宝物館	***				
		灌頂幡	***				
		如来坐像	***				
		菩薩半跏像	***				
		阿弥陀三尊	***				
		伎楽面	***				
		聖徳太子絵伝	***				
		東洋館	*				

出所) ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンを基に
野村総合研究所

²⁶ 国立文化財機構ヒアリングより。

²⁷ 各施設のアニュアル・レポートから野村総合研究所が算出。

2)会費・寄付収入増加に係る方策

課題：囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計

方策①：特定のセグメントに分けた情報提供

現在、国立美術・博物館の友の会やパスポート会員数やそこでの収入は、海外の主要美術・博物館と比較すると少ないものの、例えば東博では約2万人の会員が存在する。

各会とも、新規会員の入会時には個人情報を取得し、会員誌の発送等の情報提供を行っているが、現時点では会員情報を必ずしも十分に有効活用できているとはいえない。

図表・102 国立美術・博物館で友の会入会時に取得している情報

(国際美)

・氏名※、性別※、生年月日、住所※、電話番号※、ファックス、E-mail、会費納入方法※、会員歴

(国立文化財機構)

・氏名※、性別※、E-mail※、住所、電話番号、職業

出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

例えば、入会時に上記の情報に加えて「興味のあるジャンル」等の価値観に係る情報も取得し、入会後には「来館した展覧会」、「来館したタイミング(展覧会序盤、終盤など)」、「利用頻度」等の情報を常に取得することによって、顧客をセグメント分けし、セグメント別に嗜好に合った情報提供やクーポンなどのインセンティブを提供することが有効である。

また、現在、各館共に有料の会員制度しか設けていないが、これらの情報提供やクーポン提供は利用者の囲い込みに効果的であり、“無料会員”を設けることも有効である。

調査研究会での意見

- ・ 森美術館では、興味のあるジャンルでタグをつけている。そういうことをやっているという話は聞いたことはないが、特定のジャンルに興味のある人に対して広告を配信する手はある。
- ・ メール会員がいるのであれば、広告はメールでいいのではないか。細かく分けなくてもタイトルを見れば自分がみるべきものかわかるようにしておけば良い。やめてほしい人は配信停止もできるし、ほぼお金もかからない。

方策②：館の特色・資源を活用した会員への付加価値提供

現在、各館ともに複数の会員制度を設けているが、必ずしも魅力的な会員設計ができていないと言いき難い²⁸。会費の額に対して「元が取れる」という視点ではなく、館の特色や資源を活用して「会員しか経験できない」という価値を提供すべきである。

調査研究会での意見

- ・ 奈良国立博物館は素晴らしい保存修復室をもっている。それを活用して、修復の作業を特別に会員に見てもらえば喜ばれるのではないか。おもねる必要はないが、職員の負担がない範囲で、それぞれの館が持ついいところを見せる工夫がもっと出来るのではないか。

例えば、日本科学未来館では「ドームシアターガイア²⁹」が人気で混雑するが、会員は事前予約を行って優先的に入場することができる。また、会員向けイベントも頻繁に開催され、充実している。

図表・103 日本科学未来館の会員特典（左）と会員向けイベント（右）

「年間パスポート」と「クラブMiraikan」は、未来館の会員制度です。
日本科学未来館で多くの人と出会い、科学技術を楽しみましょう。

会員の方は、会員番号(またはご登録のEメールアドレス)とパスワードでログインしてください。
☞会員マイページ

会員プランは「年間パスポート」と「クラブMiraikan」の2種類です。

各プランの詳しい特典や年会費、入会方法は、左のメニューから、それぞれのページをご覧ください。

特典	年間パスポート	クラブ Miraikan
1 常設展の「年間パスポート」	○	○
2 会員向けイベントへの参加	—	○
3 ドームシアターガイアの事前予約	—	○
4 未来館のイベントや科学情報を配信	○	○
5 館内ショップの割引	○	○
6 「リスーピア」の割引入場	○	○

年会費	個人	ファミリー
年間パスポート	1,200円	2,400円
クラブ Miraikan	5,000円	10,000円

同居のご家族全員
4名まで、5名以上は1名につき2,000円追加

年間パスポート クラブMiraikan 会員向けイベント

2013年	
● 実験教室「解剖と培養」～昆虫から見てくる生き物のしくみ～(2013/2/17・2/24)	募集中
● 実験教室「サイボーグ」～きみの筋電でロボットが動く～(2013/2/17)	募集中
● 実験教室「グリーンにつくる蛍光物質」(2013/2/16)	募集中
● 実験教室「サイボーグ」～きみの筋電でロボットが動く～(2013/2/11)	募集中
● ワークショップ「体験！未来のエンジニア～想像力と科学技術を使って未来のプレゼントを作ろう！～」(2013/2/9)	募集中
● 実験教室「DNA鑑定」～科学捜査で犯人を見つける～(2013/2/9)	募集中
● 新規ワークショップ モニター募集！「50年後、地球温暖化はどのようになっている？」(2013/2/3)	募集中
● 実験教室 ロボット運動系～ロボットの動くしくみ(2013/2/3)	募集中
● 実験教室 ロボット運動系～ロボットの動くしくみ(2013/2/2)	募集中
● 新規ワークショップ モニター募集！「50年後、地球温暖化はどのようになっている？」(2013/1/27)	募集中
● 実験教室「グリーンにつくる蛍光物質」(2013/1/27)	締め切りました
● 実験教室「DNA鑑定」～科学捜査で犯人を見つける～(2013/1/20)	締め切りました

出所) 日本科学未来館 Web サイト

²⁸ 東博では上位会員に展覧会における内覧会、ギャラリートークとパーティーなどを行なっている（サービズ内容は非公開）。

²⁹ 半球状の映像シアター。全周を覆う広いスクリーンを活かした迫力の大画面映像や、日本初の全天周・超高精細 3D 映像を使用した立体視プラネタリウム作品など、さまざまな映像プログラムを上映（日本科学未来館 Web サイトより）。

また、東京都写真美術館では、様々な条件でポイントの付与を行い、ポイント数によって特典を提供している。

図表・104 東京都写真美術館の会員制度

ポイントについて

- ◎ 展覧会観覧で50ポイント貯まります。
 - ・ 1つの展覧会につき、50ポイント付与致します。
 - ・ 同じ展覧会で付与するポイントは1日に50ポイントです。
- ◎ お誕生月の観覧で100ポイントをプレゼント！
 - ・ お誕生月内に1回（100ポイント）の付与です。
 - ※ 「誕生月ポイント」をご利用いただく場合は、誕生月の登録が必要となります。誕生月に新規入会または新会員証へ以降手続きをされても、誕生月ポイントは付きませんので、ご了承ください。
- ◎ ご更新で150ポイントをプレゼント！
 - ・ 更新出来る期間は、有効期限の3ヶ月前から2ヶ月後までです。
 - それ以降は新規入会となり、ポイントはすべて失効となりますので、ご注意ください。

◎ 貯まったポイントは以下の特典と交換できます。

ポイント数	交換特典（2012年1月現在）
250ポイント	カフェまたはミュージアム・ショップで利用できる200円割引券
500ポイント ※①～③のいずれか1つをお選びください。	① 企画展の招待券1枚 ② カフェの飲み物1杯 *1*2 ③ ミュージアム・ショップの写美オリジナルグッズ *2
1200ポイント	企画展の招待券2枚*4 ミュージアム・ショップの写美オリジナルグッズ
1800ポイント	写美主催の展覧会図録1冊 *3

出所) 東京都写真美術館 Web サイトを基に野村総合研究所作成

海外に目を向けると、イギリスのテートでは、会員向けルームの用意、優先入場、内覧会への招待など一般の利用者と明確な差別化を行っている。

なお、テートでは共同購入すると割安になる会員制度を設けている（1人は60ポンド、2人は90ポンド、4人は120ポンド）。

図表・105 テートの会員制度

- (会員の特典)
- ・ 展覧会に無料で入場可能
 - ・ 会員向けルームが活用可能
 - ・ 発行誌(TATE ETC)の送付
 - ・ 速やかな入場と内覧会への招待
- (会員向けルーム)



	Member	Plus guest	Plus extra card
Cards			
People			
Prices per year	<ul style="list-style-type: none"> £ 60 Direct Debit £ 67 Credit or Debit card 	<ul style="list-style-type: none"> £ 90 Direct Debit £ 97 Credit or Debit card 	<ul style="list-style-type: none"> £ 120 Direct Debit £ 127 Credit or Debit card
Select extras	<ul style="list-style-type: none"> London private views: Receive invitations to previews and evening viewings of major London exhibitions. Add £ 30 Tate Liverpool extra card and private views: Receive a second card for Tate Liverpool (free entry for you and three guests) plus invitations to Tate Liverpool private views. Add £ 5 Tate St Ives extra card and private views: Receive a second card for Tate St Ives (free entry for you and three guests) plus invitations to Tate St Ives private views. Add £ 5 Add a donation: Add a little extra to your membership subscription and help Tate provide more access to more art this year - thank you. Add £ 		
Total	<p>£60</p> <p>Save £7 every year when you pay by Direct Debit</p>		

出所) テート Web サイト

また、ニューヨーク近代美術館（MoMA）では、8段階の階層の会員制度を設け、“特別扱い”を感じてもらえるような制度設計をしている。MoMAでは会費収入が全収入の約10%を占め、入場料収入の約66%の額となっている。

図表・106 MoMAの会員制度

会員区分	会費	会員特典 ※上位は以下の特典が追加
個人会員	\$ 85	<ul style="list-style-type: none"> ・チケットの列に並ばずに何度でも無料でMoMAに入場可能 ・各訪問につき最大5人の同行者が5ドルで入場可能 ・優先事前チケットによりMoMAの映画館に無料で入場可能 ・PS1のサマーミュージックシリーズに無料で入場可能 ・全ての主要展覧会で設けられる会員限定開放日 ・会員限定ギャラリートーク、ファミリーツアー ・会員限定アーリーアワーズ（特定の展覧会では毎日、一般開放前に入場可能） ・会員限定Webサイト ・MoMAストアで10%オフ（特定の期間では20%オフ） ・カフェとレストランで10%オフ （15時-17時のパルルームでは20%オフ） ・MoMAのパブリックプログラム、レクチャー、アーティストトークでの割引 ・MoMAイベントでの割引 ・グループツアーの予約での割引 ・ホテルと駐車場の割引
フェロー	\$ 360	<ul style="list-style-type: none"> ・ゲストをいつでも無料で招待可能 ・展覧会へのレセプションに招待 ・朝のプライベート観覧時間
サポーター会員	\$ 600	<ul style="list-style-type: none"> ・プライベート・キュレーショナル・レクチャー
維持会員	\$ 1,200	<ul style="list-style-type: none"> ・カタログの提供（1冊） ・レセプションに2名を招待 ・MoMAストアでの15%割引
パトロン	\$ 1,750	<ul style="list-style-type: none"> ・プライベート・キュレーショナル・トーク
ベネファクター	\$ 3,000	<ul style="list-style-type: none"> ・年に1回ランチョン・ミーティングに招待 ・MoMAストアでの20%割引
維持ベネファクター	\$ 6,000	<ul style="list-style-type: none"> ・MoMAのディレクター及びキュレーターとの朝食会
メジャー・ベネファクター	\$ 12,000	<ul style="list-style-type: none"> ・最大20名の同行者向けにカスタマイズ・プライベート・ツアーをアレンジ

出所) MoMA Web サイトを基に野村総合研究所作成

課題③：効率的な寄付収入増加策の確立

方策：寄付の必要性・用途の鮮鋭化と使途・成果のフィードバック

国立美術・博物館の役割は多岐にわたり、寄付を効率的に募るためには、「なぜ寄付が必要」で「どのような使い方」をするのかを明確にして伝えることが重要である。

東博では既に、プロジェクトベースで特定の対象ごとに特定の支援を提案している。とりわけ文化財の修復費用を募っており、早急に修復しないと、今後どのような問題が生じるかなど、寄付の必要性を具体的に伝えるようにしている³⁰。東博以外の館でもこのような取り組みが広がれば、更に寄付額は増加すると思われる。

調査研究会での意見

- 国立文化施設は寄付が集めやすいという指摘もあるが、むしろ逆ではないかと思う。私であれば、小さい民間で頑張っているところに寄付するが、税金を払っている国立の文化施設にはなぜ寄付しなくてはいけないのかと考える。メセナの意識が高い人ほど、エスタブリッシュされた世界に背を向ける傾向がある。全般的に寄付金が少ないという点では伸びしろがあるとも言えるかも知れないが、だから寄付が集めやすいというロジックはおかしい。交付金が少なくなったので寄付金をくださいというロジックは通用しない。
- 個人が寄付をして最も知りたいのは、寄付の使い道である。個人で寄付をして、一番嫌なのは再度寄付してほしいといわれること。企業メセナ協議会では震災ののちにGBファンドを通して個人や企業から寄付を集めプロジェクトを助成した。彼らはきちんと報告会を行っている。
- メセナに熱心な企業は、企業側のメリットばかりを気にしているわけではなく、企業が支援したことによりどのような成果がでたかに興味がある。アウトリーチは熱心な企業をくすぐりやすい。成果が生まれて、地域社会が変わったということを報告出来れば、企業との対話も生まれる。小さなプログラムを大きく助けてもらうほうがいいのではないか。
- 愛媛県では商工会議所連合会の会長が主導してファンドレイジングをおこなっており毎年約1,800万を集めている。目標は、子ども1人あたり1,000円の坊っちゃん劇場への移動費と観劇料を2万人分集めようとしている。余ったものはワークショップに使っている。寄付者に対して、広告面での対価はないが、新聞等で感激した子どもたちの感想も含めて、成果が発表されている。

³⁰ 文化財機構ヒアリングより。

海外の主要美術・博物館においては、インターネットで寄付を行う際に、その使い道を限定できるようなサービスが一般化している。

図表・107 メトロポリタン美術館の寄付フォーム（左）と各館の用途を限定する質問（右）

Your gift to The Metropolitan Museum of Art is greatly appreciated.

I would like to make a tax-deductible gift to the Metropolitan Museum in the amount of:

Donation Amount
 \$25 \$50 \$100 \$250 \$500 \$1,000 \$5,000 \$10,000

Other Donation Amount: \$

Tell us how you would like to designate your donation.

Use my gift where it is needed most.
 Protect the collection at the Met with the latest breakthroughs in conservation.
 Help keep all the exhibitions open during Museum public hours.
 Support the Met's education programs.
 Annual Appeal.
 Other.

(メトロポリタン美術館)
 あなたの寄付はどのような使い道に限定したいですか？
 ・最も必要とされている所
 ・最新の保存技術によるMetのコレクションの保護
 ・ミュージアムの開館中に全ての展覧会が行われるため
 ・Metの教育プログラムのため
 ・通常の活動のため
 ・その他

(テート)
 どのような使い道に寄付を使いたいですか？
 ・最も必要とされている所
 ・学習とコミュニティ
 ・保存
 ・コレクション収集
 ・テート・ブリテン
 ・テート・リバプール
 ・テート・モダン
 ・テート・セント・アイビス

(ルーブル美術館)
 私は以下の使い道に寄付したいです
 ・ミュージアムの作品の修復と保存
 ・芸術・文化教育、多様な人々の来館促進
 ・ミュージアムが最も必要としていること

出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

また、寄付者には、寄付の用途や成果を丁寧にフィードバックすることにより、継続的な寄付を受けやすくなる。

東博では、個人会員から集めた寄付は作品の購入にあてており、寄付で作品を購入した際には個人会員(5万円以上)向けに2時間ほど、購入した作品について説明し、その後、簡単な会食を提供している³¹。

³¹ 文化財機構ヒアリングより。

また、事前に寄付の使い道を限定すればするほどフィードバックは効果的になる傾向がある。例えば、動物園ではこのような手法は浸透してきている。特定の動物の飼育費について寄付を募り、動物園側はその事実を公表したり、動物の状況を寄付者にフィードバックしたりしている。

美術・博物館でも特定のイベントや作品の修復、購入など限定的な目的において寄付を集め、広く寄付者の功績を公表するとともに、寄付者には個別に詳細な情報をフィードバックすることが重要である。

図表・108 円山動物園のアニマルファミリー制度

●アニマルファミリーとは？

お気に入りの動物に家族のような愛着を持っていただくため、みなさまからご支援(寄付)を募る制度です。

ファミリー(支援者)からいただいた会費(寄付金)は、動物たちを育むエサ代として使わせていただきます。

「わたしの動物を動物園に預かってもらっている」「わたしの家族に会いに動物園へ行く」と思っていただけのように、入園者の皆様と動物園の新しい関係を提案します。

対象動物は現在ホッキョクグマの「ララ」、チンパンジーの「レディ」、オランウータンの「弟路郎」、ライオンの「リッキー」、レッサーパンダのココ、カバの「ドン」、マサイキリンの「ナナコ」の7頭です。

詳細・お申し込みはこちらのページから、[アニマルファミリー募集中!](#)

※会費の受領が完了した方のみ掲載しています。

※お名前前の公表にご了承いただいた方を掲載しております

※公開に同意された方の寄付内容は、[札幌市への寄附のご案内](#)ページにも公開されます。

会員区分	アニマルファミリー会員	支援動物
法人等	サッポロシニアライオンズクラブ(中央区)	ドン
大人	高橋 美奈子(中央区)	弟路郎
法人等	函館御膳亭 すずきの店(中央区)	弟路郎
法人等	シロクマ・北海食品株式会社(白石区)	ララ
大人	川路 敬子(静岡県)	ララ
大人	早川 加寿子(中央区)	ララ・キナコ
法人等	有限会社ワードエム(東区)	ララ・レディ・弟路郎・リッキー・ドン・ココ・キナコ・ナナコ
大人	奥野 津矢子(南区)	キナコ
大人	今筒 幸子(千歳市)	ララ
大人	糸岡 美貴(函館市)	レディ・弟路郎
大人	越田 雅子(兵庫県)	ココ
大人	藤巻 節子(北区)	ララ・ココ
大人	目良 紳介(小樽市)	弟路郎・ココ
大人	目良 早織(小樽市)	キナコ・ナナコ
法人等	C&S Factory(長野県)	ココ
大人	吉田 麻衣子(南区)	ララ
大人	神谷 博文(西区)	レディ・弟路郎・キナコ

出所) 円山動物園Web サイト

3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る方策

課題：飲食・物販サービスの充実

方策①：複数のセグメントに対応した飲食サービス

美術・博物館には様々な属性の人々が訪れる。様々な人々が活用できるような複数の飲食施設を用意することで来館者の経験の質を向上することができる。

調査研究会での意見

- ・ また、海外にはセルフサービスのリーズナブルなレストランがあるが、日本の博物館には同様のものがない。新美術館の地下にあるくらいである。高校生が博物館に行った時に、憩える場所がない。
- ・ 様々なセグメントのことを考えて、中高生でも使えるような飲食施設を用意すべきである。

海外の大型美術・博物館では通常、複数の飲食サービスを用意している。多くはカフェとレストランを用意し、カフェはレストランに比べて商品の価格を安価に設定している（テート・モダン、大英博物館、MoMA等）。これらの館は観光客向けの名物や子供向けメニューも充実している。

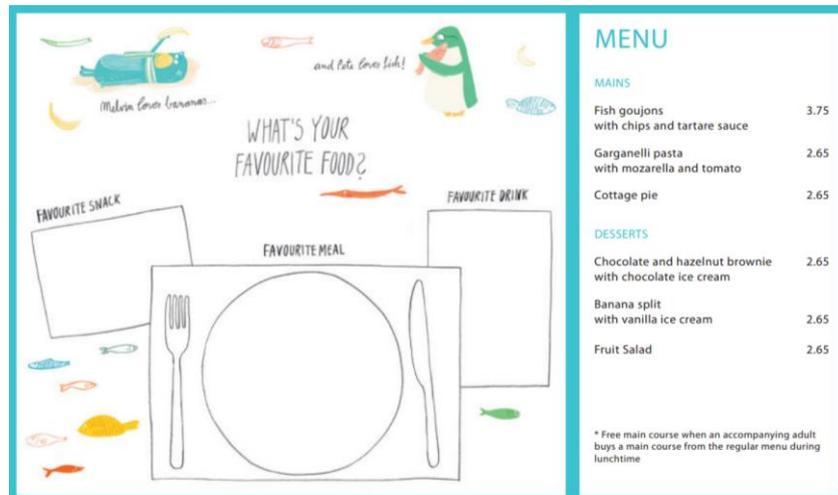
また、日本においても新国立美術館や東京都美術館では3つの飲食施設を用意している。

図表・109 各美術・博物館における食事の価格例

(テート・モダン)	(大英博物館)	(大英博物館)	(東京都美術館)
・ テート・カフェ 1,000円～1,800円	・ コートカフェ ・ ギャラリーカフェ	・ Terrace 5 900円～1,500円	・ M Cafe 700円～900円
・ レストラン 2,000円～3,000円 (メインの価格)	・ コートレストラン 2,000円～3,500円 (コースの価格)	・ Cafe 2 1,500～3,500円 (コースの価格)	・ ミュージアムテラス 1,000～1,500円
		・ The Modern 約8,000円 (コースの価格)	・ IVORY 3,800円 (コースの価格)

出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

図表・110 テート・モダンの子供向けメニュー



出所) Tate Modern Web サイト

方策②：美術館の企画と飲食サービスの連動

美術・博物館の企画と飲食サービスの内容を連動させることで、そこでしか体験することができない飲食サービスを提供することが効果的である。一部の国立文化施設を含め、国内外の多くの館では徐々にこのような取り組みを増やしており、今後、このような取り組みを徹底していくことが有効である。

国立文化施設では飲食サービスを外部に委託しており、このような連携が取りづらいが、早い段階で飲食サービス側に企画の内容を提供することが重要である。

調査研究会での意見

- ・ 新国立美術館のカフェはとても充実している。もっと、プログラムと飲食が連動してもいいのではないかと感じている。

このような取り組みは各館行っているが、例えば、近年入館者数を急増させている福井県立恐竜博物館³²の「カフェ&レストラン ディノ」のメニューには、①恐竜に関連、②企画展と関連、③地域の名物、といった視点がふんだんに盛り込まれている。そのほか、原美術館の「カフェ ダール³³」では、企画展ごとにそのコンセプトと連動したケーキを提供している。

³² 2001年度（開館2年目）の入館者数253,804人に対して、2011年度は515,028人、2012年度は541,155人が来館。

³³ 日本経済新聞「カフェも楽しめる美術館」（2013年）にて、東日本1位にランキング。

図表・111 福井県立恐竜博物館のカフェのメニュー(左)、原美術館のカフェの企画連動メニュー(右)



出所) 各館Web サイト

方策③：若者が集まりやすい飲食サービスの開発（夜間営業化）

通常、美術・博物館に来館するセグメントはある特定の層に偏りがちである。飲食サービスを目的に来館して、館に親しみをもち、展覧会にも関心を向けるように促すことも有効であると思われる。例えば、若者の集客においては飲食サービスの夜間営業化が有効である。

イギリスの美術・博物館の多くは金曜日に夜間営業を行っている。また、パレ・ド・トーキョーでは深夜まで営業を行っている。

調査研究会での意見

- ・ 美術館は日中に営業している常設的な施設である。そのような強みを生かして、美術館、博物館にこだわらない活動を行い、様々な文化の拠点になるべきである。海外ではそうした活動がさかんに行われている。イギリスは極端ではあるが金曜日には文化施設が遅くまで開館しており、ほぼクラブ状態になっている。若い人に来てほしい、一日中誰かにいて欲しいという発想で行われている。
- ・ パリのパレ・ド・トーキョーも存在に親しんでもらうためにクラブ状態にした。そういうスピリットが大事。日本ではこのような取り組みができないと思われるが、やろうと思えばできるはずである。今までのルール of 範疇にとらわれないスピリットが大事である。

図表・112 他館のカフェの開館時間

館名	開館時間
テート・モダン	平日は 10:00-18:00 (金曜は 21:00 まで)
V&A ミュージアム	平日は 10:00-17:15 (金曜は 21:30 まで)
パレ・ド・トーキョー	12:00-深夜 02:00

出所) 各館のWeb サイトを基に野村総合研究所作成

方策④：企画内容と連動した商品取り扱いの充実

企画内容と連動した商品取り扱いの充実は、自己収入の拡大及び展覧会の満足度の向上において貢献度が高い。

既に国立文化施設で行っているようなオリジナルのミュージアムグッズの取り扱いのほか、業者と協力し企画内容と関連した商品（アパレル等）を取り扱う等の工夫の余地があると考えられる。

調査研究会での意見

- ・ 東京国立近代美術館工芸館のショップの品揃えは素晴らしいが、雰囲気をもっと改善できるのではないかと。九州国立博物館に行った時に、工芸の展示即売会があった時は、いい作家のいいものがありつい購入してしまった。もう少し配慮して、展示で見たものに連動して、いいものがリーズナブルに購入できるようにしてほしい。現在は印刷物が多すぎる。もう少し楽しさを演出する配慮が必要なのではないか。
- ・ 板橋美術館でミッフィー展をやり、全国5箇所を巡回したが、そこでしか買えないものがあると全国からでも買いに来る。そこでしか買えないもので人は集められる。

方策⑤：文化施設外におけるミュージアムグッズ販売

独自に開発した商品が充実している場合、文化施設外においてミュージアムグッズ販売を展開することは、自己収入拡大及び美術・博物館のプロモーションの両面において有効だと考えられる。

アメリカでは、JFK国際空港におけるメトロポリタン美術館のショップの出店や、SOHO地区 MoMA デザインストアの出店のよう、美術・博物館外でショップを展開しグッズを販売する事例が見られる。

調査研究会での意見

- ・ 物販に関しては、一時期デパートで諸外国のミュージアムグッズを売っているコーナーがあったが、意外と販売が好調であった。ボストン市内には、ボストン美術館のグッズをアンテナショップ化したものがあった。国の美術館だからこそ、アンテナショップを出すといった工夫が必要。外国人向けに浅草や空港に作ってはどうか。

方策⑥：ミュージアムショップ同士の連携

ミュージアムショップの質を向上させるためには、ショップ同士の連携も必要である。現在、美術・博物館では美術館連絡協議会、日本博物館協会等の組織が存在するが、ショップのノウハウ共有の場は整備されていない。

調査研究会での意見

- ・ グッズ関連では東京国立博物館のレベルが高い。ミュージアムショップの課題として、ショップ同士の横の連携がないために、同じ課題に直面している。

課題：美術展以外の目的での活用

方策①：イベント（ファッションショー・展示会等）会場としての活用

美術・博物館の特徴やブランドイメージを活用し、イベントやパーティーを行う、もしくは会場として施設を貸し出すことは利用者との関係強化や自己収入の拡大において有効であると考えられる。

調査研究会での意見

- ・ 国立新美術館は、1階のアトリウムの貸出は行っているが、公募展会場については公募団体への貸し出しのために予算措置して建設されているので、それ以外の団体に貸し出すことは困難。しかし、公募展会場に空きスペースが多くなれば、ファッション団体や車の展示に活用することも発想としてはありうる。
- ・ 東京都の写真美術館は、自分たちでパーティーを企画している。評価委員会の後などに関係者を集めて自分たちの場をPRする機会としてパーティーを主催している。
- ・ ホルトホール大分でもファッションショー、結婚式、屋上庭園のビアガーデンをやりたいと思っているが、大分市はすべて協力してくれている。市民にとって、そこに行けば何かがあって楽しいということこそが公共性である。国立だから公共性があるということではない。小さな市でもそれぐらいできる。国立文化施設は所蔵品、ロケーション、運営交付金なども充実しており、あらゆる努力ができるのではないかと。

具体的なイベントの内容として、ファッションショー、パーティー、結婚式、展示会等が想定される。このような取り組みを積極的に行っている事例は国内外において豊富である。

図表・113 国内外の美術・博物館におけるイベント会場としての活用例

活用方法	館名（概要）
パーティー	・欧米の多くの美術館において会員向け、企業向けのガラ・パーティ（オープニングやクロージング・パーティ）を実施。
ファッションショー	・ルーブル美術館（2012年6月にフェラガモのショーを実施。ショーの実施はルーブル美術館史上初。） ・丸亀市猪熊弦一郎現代美術館（2011年7月に「matohu（まとふ）」のショーを実施。）
結婚式	・横須賀美術館、原美術館、彫刻の森美術館、ヴァンジ彫刻庭園美術館等の多くの美術・博物館で実施。

出所）各種公開情報を基に野村総合研究所作成

方策②：公募団体との協力

公募団体の組織力は強く、このような団体との協力の余地を探ることは有効である。

調査研究会での意見

- ・ 俳句の団体、お茶の団体、舞踊の団体など多様な公募団体がおり、このような状況は多い世界的に珍しい。例えば、館内の一室に日本画を置いて俳句団体に貸して料金を徴収してはどうか。そういった工夫をすれば良い。公募団体の拡大にも寄与するのではないか。

方策③： 展覧会実施における関連企業（マスメディア以外）のタイアップ

単に展覧会に対して協賛を募るだけではなく、美術・博物館と企業とが互いのミッション・ビジョンの実現に向けて協力できる可能性はある。

調査研究会での意見

- これまでのミッションは学芸的な視点が強かったから批判されてきた。森美術館では「医学と芸術」というテーマで展覧会を行ったことがあるが、高齢化社会の中ではそういうものが文化施設のミッションになりうる。例えば「医学と芸術」であれば、製薬会社がサポートするなどの新しい取り組みができるのではないか。また、そのような企業とミッションを共有することはできないか。例えば、ドイツではこのようなやり方が定着しており、シュパルカッセ（貯蓄銀行）はギャラリーを持っていて、特定の美術館とタイアップしている。そこでは文化的なミッションのもと活動が行われており、決して自分たちの宣伝だけにはなっていない。また、スイスのバーゼルのクンストハウスでは、クレディ・スイスがスポンサーをしている。ミッションを確保した上で、企業と連携した常設展のあり方を考えるべきである。このような実験してみてもどうか。

例えば、MoMA は私立美術館ではあるが、広く市民に活用してもらうために、2004 年から毎週金曜日の 16 時から 20 時の間、入館を無料にしてきた。2013 年 5 月からは、(株)ファーストリテイリングがスポンサーとなり、ユニクロ・フリー・フライデーナイトとしてこのプログラムを行う予定である。ユニクロにとっては CSR（企業の社会的責任）や、ターゲットとする顧客層が MoMA の利用者と重複することによるプロモーション効果が高いと考えたと思われるが、MoMA にとっても社会貢献ができるという点において Win-Win の関係にあると思われる。

図表・114 ユニクロ・フリー・フライデーナイト

Admission is free for all visitors during UNIQLO Free Friday Nights, held every Friday evening from 4:00 to 8:00 p.m. Tickets for UNIQLO Free Friday Nights are not available in advance. Your UNIQLO Free Friday Night ticket permits you to all other Museum galleries, exhibitions, and films.

Please note: Film tickets may be obtained for same-day screenings at no charge by presenting your Museum admission ticket stub at the film desk.



UNIQLO Free Friday Nights are sponsored by UNIQLO.

出所) MoMA Web サイト

3. 国立劇場の方策

1) 入場料収入・入場者数増加に係る方策

課題：大衆芸能、歌舞伎等における入場率向上

方策①：現代の文脈にあわせた見せ方

顧客を広げるという点においては、伝統芸能の保存と振興という使命を損なわない範囲で、現代の文脈にあわせた見せ方（演目、演出等）にも積極的に取り組んで行くべきだと思われる。

例えば、民間の事業者では「平成中村座（松竹株）」や「三谷文楽 其礼成心中（株パルコ）」等、現代の文脈にあわせた演目が行われており、好評を博している。

調査研究会での意見

- ・ 演劇の場合、ストーリーを変えるわけにはいかないが、狂言ではところどころに現代の問題を入れて、現代にもつながるよう努力している。そのような第三の道を探さなくてはならない。ただ保護、ただ消滅、ではなくサバイバルの方法を考えるべきではないか。

方策②：人気俳優の集客力の活用

舞台芸術においては一般的に特定の俳優による集客効果は大きい。もし、入館者数の拡大を追求するのであれば、演目を重視しがちな伝統芸能においても出演俳優を全面に押し出した広告活動を行うことは効果的である。

調査研究会での意見

- ・ なぜ客が入らないのかがわからない。歌舞伎役者も演芸役者にしろ、若い人にも人気がある。前回、劇場の障害として客席数が限られているという意見があったが、そういう意識ではダメである。売り出し方の工夫はいろいろでき、美術より演劇の方がむしろ可能性があるのではないか。劇場には若い人がついている。4代目市川猿之助（亀治郎）の人気は凄まじく、個人の動員力がすごい。そうした個人の集客力を結集すれば客が入らないわけではない。

方策③：チケットの販売方法の多様化

現在、国立劇場では、あぜくら会会員に対してや、当日券やセット券の販売においてはチケットの割引販売を行っているが、入場率向上のために、より多様で柔軟な販売方法も検討すべきである。

調査研究会での意見

- ・ きめ細かく対応すると手間がかかるが、それをやるしかない。あぜくら会ではこれまで、事前に購入すれば安くなるというインセンティブで販売してきたが、可児市文化創造センターのように公演直前になればなるほど安くなるという取組をしても良いのではないかと。

例えば、可児市文化創造センターでは以下のような、多様なチケット販売形態をとっており、国立劇場でもこうした工夫を行うべきである。

図表・115 可児市文化創造センターのチケット販売方法

(パッケージチケット)
開催予定の複数の公演をまとめて割引で販売。

(ビックコミュニケーションチケット)
公演チケットの共同購入システム。4人～5人で購入すると10%割引、6人～7人で購入すると20%割引、8人以上で購入すると30%割引となる。

(DAN-DANチケット)
公演日が近くなるほど割引率が高く設定。
(他の劇場では公演日の事前に購入するほど割引率が高く設定する場合が多い。)

1 パッケージチケット 取扱い：窓口のみです

まとめて買うと20%OFF! 一般発売より早く良い席GET!

ウェルカムホーム 販売終了

地域拠点契約を結ぶ新日本フィルハーモニー交響楽団、文学座、そしてabプロデュース作品をセットに!

まるごとクラシック 販売終了

新日本フィルハーモニー交響楽団を始め、クラシック音楽が好きな方にはもってこい! 極上のクラシックラインナップをご堪能ください。

演劇まるかじり 販売終了

観劇体験があなたのココロを揺さぶる。オーストリア演劇4作品をまとめてどうぞ!

かに寄席 パッケージチケット

今年度も二回、豪華な顔ぶれ! 満悦至極、寄席体験! 両方観るならセットがおすすめ!

パッケージチケット割引サービス!

パッケージチケットのご購入がクレジットカードでのお支払も可能になりました!



★パッケージチケットはアークの窓口のみの販売となります。
 発売日は掲載が予想されます。お探しいたごい場合がありますので予めご了承ください。
 ★全公演全席指定です。発売日・期に良い席を確保することができます。
 ★販売期間は、各パッケージ内の最初の公演日当日までとなります。
 ★パッケージ単位での販売となります。パッケージ内の公演およびその他の公演を追加して購入することはできません。
 ★各公演の一般発売日は、順次お知らせいたしますのでご確認ください。
 ★2019年度公演のキャンセルサービスは2019年4月1日からとなります。
 ※出演者・曲目等、公演の内容は変更になる場合がございます。予めご了承ください。

2 ビックコミュニケーションチケット 取扱い：窓口・電話・インターネットで取扱い

最大30%割引! みんなで割引き!

複数でご鑑賞する方への割引サービスです。4人～5人10%割引、6人～7人20%割引、8人以上は30%割引となります。みんなで観たい公演、みんなで楽しみたい公演が対象となります。このマークが付いている公演が対象となります。



3 DAN-DANチケット 取扱い：窓口・電話・インターネットで取扱い

あっ! 今だ!! 割引き!

公演日が近づくにつれ、安くなる割引サービスです。残席がある場合に限り、公演日の2週間前からチケット料金が15%割引! 当日は半額のハープライズチケットになります。このマークが付いている公演が対象となります。
※インターネットは0時から、窓口は9時から



出所) 可児市文化創造センターWeb サイト

2)会費収入増加に係る方策

課題：囲い込みに繋がる魅力的な会員制度設計

方策①：特定のセグメントに分けた情報提供

劇場の演目は数が多いため、各演目の衆知を図ることは難しい。そのため、一度劇場に足を運んだことのある人々に対して積極的な情報提供を行うことで、リピーターになってもらうことが効果的である。

また、会員に対する情報提供に関しては、現在あぜくら会は会員の連絡先を取得して情報提供を行っているが、一律の情報提供に留まっている。国立美術・博物館の方策と同様に、「興味のあるジャンル」、「来館した演目」、「利用頻度」や「性別・年齢」などを基に柔軟にセグメント分けを行い、それぞれに適した情報提供を行うことが有効である。

あぜくら会の会員は Web サイトを通じてチケットを購入することが多く、国立美術・博物館会員と比較して購買情報を取得することが容易であると思われる。

調査研究会での意見

- ・ 会員になると情報がもらえるのが魅力である。以前、あぜくら会に加入していたが、非常に良い制度だと思っていた。その時は、郵便で公演情報をもらっていた。既に文化施設に対して、好感を持っている人が、何が欲しているかは館によって違うかもしれない。そのポイントを探るべきである。

方策②：館の特色・資源を活用した会員への付加価値提供

会員向けに柔軟な優遇サービスを提供することが重要である³⁴。国立美術・博物館の方策と同様、会費に応じてサービスに差をつけるという発想をもつと同時に、国立劇場の場合は会員の購買情報を把握できているので、購買実態に応じてサービスに差を付けるという方策も取ることができる³⁵。

調査研究会での意見

- ・ 国立文化施設は特定の会員向けにどのくらい優遇していいかわからないが、もう少し踏み込んでいいのではないかと。以前、新日本フィルハーモニー交響楽団の演奏会に行った時に、演奏会の開演前と終了後に団員の方々が観客を出迎えていたのには驚かされた。

前述の美術・博物館の事例³⁶と同様に、劇場においても積極的に会員向けの優遇サービスを提供しているケースが見られる。例えば、アメリカのメトロポリタン・オペラでは22階層の会員制度を設けている³⁷。持てるリソースを最大限活用して会員に魅力を感じてもらえるように努力していることがわかる。

図表・116 メトロポリタン・オペラでの主な会員特典

- | | |
|------------------|------------------|
| ・ チケットの優先取得 | ・ ニュースの配信 |
| ・ 優先入場 | ・ メンバー限定割引 |
| ・ レストランの優先予約 | ・ 会員専用コールセンターの利用 |
| ・ ガラ・パーティへの招待 | ・ 劇場スタッフとのランチ |
| ・ 会員限定コンサートへの招待 | ・ ラウンジの利用 |
| ・ リハーサルへの招待 | ・ バックステージツアーへの招待 |
| ・ プレビューコンサートへの招待 | ・ 資料室への入場 |
| ・ プライベートコンサート招待 | ・ アーティストとのディナー |

出所) メトロポリタン・オペラ Web サイトを基に野村総合研究所作成

³⁴ 現在、国立劇場では会員向けに舞台裏の公開、事前の公演説明、伝統芸能サロンなど取り組みを行っている。

³⁵ 例えば航空会社のマイレージ・プログラムではこのような手法が取られているのが一般的である。

³⁶ 日本科学未来館、東京都写真美術館、ニューヨーク近代美術館（MoMA）の取り組みを取り上げた。

³⁷ 会費設定は年間 \$ 75、\$ 150、\$ 250、\$ 400、\$ 750、\$ 1,250、\$ 1,750、\$ 2,500、\$ 3,500、\$ 5,000、\$ 6,000、\$ 7,500、\$ 8,500、\$ 10,000、\$ 12,500、\$ 15,000、\$ 20,000、\$ 25,000、\$ 35,000、\$ 50,000、\$ 70,000、\$ 100,000

3) 飲食・物販・その他の収入増加に係る方策

課題：飲食物（弁当）販売の拡大

方策：顧客層に合った飲食物の開発・販売

現在、国立劇場では飲食施設を複数備えているが、扱っている商品は標準的なものが多く、必ずしも国立劇場の顧客層の購買意欲を刺激するようなラインナップにはなっていないと思われる。

調査研究会での意見

- ・ グッズの開発やお弁当などの収入も大きい。1,600席しかないかもしれないが、そこに付属するものでお金を使ってもらえるようにすべき。国立劇場の顧客層は高齢者が多いので、劇場でしか買えないような弁当のようなものの方が喜ばれるのではないか。

例えば、国立劇場と顧客層が近いと思われる歌舞伎座や明治座では弁当の名称やメニューの工夫が見られる。そのほか、ディナーショーのように演目のチケットと連動して飲食サービスを販売することも可能である³⁸。

図表・117 他の劇場のメニューの工夫

（歌舞伎座）

- ・ 棧敷幕の内(3,700円)、棧敷寿司(3,700円)、座幕の内弁当(2,000円)、江戸風幕の内弁当(1,000円)など歌舞伎と親和性のある弁当を充実。

（明治座）

- ・ 月ごとに演目に関連して弁当のメニューを更新。

出所) 出所) 各館のWebサイトを基に野村総合研究所作成

³⁸ ただし、多くの館では飲食サービスの運営を外部に委託しているため、館の運営と飲食サービスの運営との意識的な連携が必要である。

課題：協賛の拡大

方策：協賛メニューの多様化

国立劇場においても、民間劇場と同様に劇場を広告媒体として活用し、広告料収入を拡大する余地があると思われる。また、広告料以外にも、公益的な活動に関して企業が積極的に協賛を行いたくなるようなメニューの多様化が有効であると思われる。

調査研究会での意見

- ・ 坊ちゃん劇場では毎年の新作ごとに企業協賛をもらい、会社名を掲げている。また、秋田のわらび劇場では地元の企業から毎年、800万を頂いている。

例えば、松山の坊っちゃん劇場では地元の団体、法人、個人から資金集めを行い、学校と劇場間の交通費、学校主催の文化講習会開催費等を支援している。

図表・118 坊っちゃん劇場の講演会（左）、会費（右）

 <p>坊っちゃん劇場 子ども舞台芸術体験サポートシステム後援会</p> <p>子どもたちに本物の舞台芸術を届けよう!!</p> <p>劇場文化は、東京・大阪のような大都市でなければ成り立たないというのがこれまでの常識でした。坊っちゃん劇場は、その常識に挑戦する意欲的な試みでもあります。</p> <p>さて、この劇場の大きな特徴のひとつは、学校教育と結びついた子どもたちの観劇です。子どもたちの情操教育の場として、この5か年の実績は目を見張るものがあります。</p> <p>子どもたちの観劇の取組を、東温市・松山市を中心とした中予地域から東予地域、南予地域に広げていき、愛媛県全域にわたって将来を担う子どもたちの情操教育を大いに振興していくため、「坊っちゃん劇場・子ども舞台芸術体験サポートシステム後援会」が動き出しています。</p> <p>つきましては、子どもたちの芸術体験を広めていく本会の設立趣旨にご賛同いただき、当後援会への入会をご検討いただきますよう、心からお願い申し上げます。</p> <p>子ども舞台芸術体験サポートシステム後援会 会長 白石省三</p>	<p>(団体会員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1口 20,000円/年 ・1口につき観劇チケット4枚提供 ・広報誌等への団体会員掲載 <p>(法人会員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1口 30,000円/年 ・1口につき観劇チケット6枚提供 ・広報誌等への社名掲載 <p>(個人会員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1口 5,000円/年 ・1口につき観劇チケット1枚提供 ・広報誌等への個人名掲載
--	--

出所) 坊っちゃん劇場Web サイトからの転載およびWeb サイトの情報を基に野村総合研究所作成

4. 共通の方策

課題：正確な経営情報の把握（企画展の収支、常設展の入場者数等）

方策：ミッション・ビジョンを達成するための重要な指標の精査と把握

正確な経営情報を把握する前提として、館のミッション・ビジョンを達成する上で、何が重要な要素なのか、その要素はどのような指標で測れるのかを定めた上で、その指標については正確な情報を把握することが重要である。

静岡県立美術館は、日本の美術館としていち早く自己評価システムづくりに取り組んだ館である。同館では4つの館長公約を掲げ、それを11の重点目標に落としこみ、それらの目標達成度を35の評価指標でモニタリングしている。

国立美術・博物館も年度計画や中期計画で目標を掲げており、それらの目標達成度を評価するシステムは、一定の費用を投じてでも構築することが必要である。

図表・119 静岡県立美術館の自己評価システム（一部）

使 命		(平成20年度～平成22年度)	
静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。そのためにコレクションを基盤として人々が美術と出会い新たな価値を見出す体験の場をより多く提供するとともに、地域をハートナーと考える経営を行い、日本の新しい公立美術館となります。			
館長公約	重点目標	評価指標	
A 人々の感性を育き、生活に変化をもたらすような魅力的な展覧会を開催します	1 新たな視点や工夫に基づく企画展を積極的に開催します	1 展覧会の観覧者数	
	2 他の美術館・大学との連携を高め、企画力を強化します	2 自主企画・企画参加型展覧会の回数(レベル別)	
	3 特徴あるコレクションを形成し、効果的に活用します	3 作品やテーマに興味を持った人の割合	
B 地域や学校教育との連携を深め、質の高い教育・普及活動を展開します	1 質の高い教育・普及プログラムを開発します	4 展覧会における新規来館者数の割合	
	2 講座・講演会等を充実します	5 展覧会に対する外部評価(レビュー) 【定性】	
	3 地域住民、企業、NPO等と連携した美術館活動を充実します	6 調査研究の発表件数(種類別)	
C 戦略的な広報を展開し、情報発信に努めます	1 広報戦略を策定し、広報の質を高めます	7 内部セミナー・研究会・研修の回数	
	2 観光などの連携や新たな広報チャンネルの開拓に取り組みます	8 大学等と連携した取組件数	
	3 ロダン館の認知度を高め、来館者を増やします	9 インターンシップ受入人数	
D 施設の改修を推進し、美術館のアクセシビリティを高めます	1 館内施設を充実し、満足度を高めます	10 調査研究に関する外部評価(レビュー) 【定性】	
	2 周辺環境やアクセス環境の向上を進めます	11 収蔵品庫の観覧者数	
		12 収蔵品の公開件数(貸出し含む)	
		13 作品購入件数・購入価格	
		14 作品寄贈件数・評価価格	
		15 公開または貸出した展覧会における作品の位置付け等に関する学芸員レポート 【定性】	
		16 学校教育と連携した取組数	
		17 産学系プログラム数	
		18 コレクションを活用したプログラム数	
		19 教育・普及プログラムに関する美術館職員のレポート 【定性】	
		20 講演会等の開催回数	
		21 学芸員のフロアレクチャー等の数	
		22 地域住民等と連携した取組件数	
		23 館内空間を生かした催事の件数・参加者数	
		24 地域住民等と連携した取組に関する美術館職員のレポート 【定性】	
		25 美術館に関する情報が「人しやすし」とする人の割合	
		26 ホームページのアクセス数	
		27 ホームページの満足度	
		28 取材の件数	
		29 広報手法における新たな取組状況に関する美術館職員のレポート 【定性】	
		30 ロダン館の入館者数	
		31 美術館利用者数(計)	
		32 産学連携に対する満足度	
		33 レストラン・カフェ利用者の満足度	
		34 ミュージアムショップ利用者の満足度	
		35 来館者のアクセス満足度	

出所) 静岡県立美術館Webサイトを基に野村総合研究所

課題：来館者に係る情報の把握

方策①：具体的な打ち手につながる来館者調査の実施

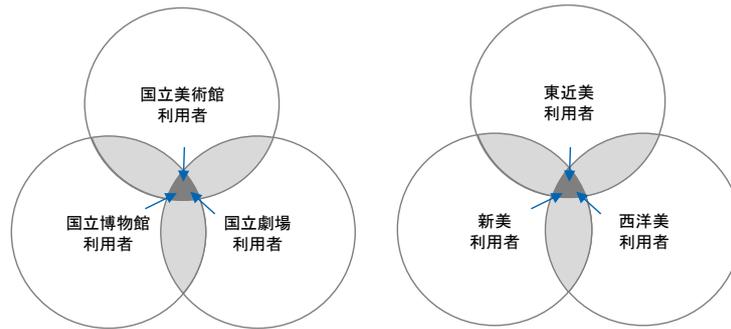
国立美術・博物館の多くが既に来館者調査を行っている。例えば、東近美では年に数回実施する企画展の際には300サンプル規模の来館者調査を行っている。しかし、結果を次の打ち手につなげるような有効な活用が必ずしもできていないのが現状である。

改善ポイントとして、以下のような項目が考えられる。

- 何らかの方策を取った場合はその評価を質問に盛り込む
常設展の名称やサービス内容の変更等の方策を取った場合は、その評価を聞き、効果を検証し、次の方策につなげる。
- 他の施設との比較を質問する
国立文化施設はある種、他の文化施設、レジャー施設と競合関係にもあり、他の施設と比べて優れていなくては来館にはつながらない。来館者アンケートでは絶対評価に加えて、他施設との相対評価も行うことで、改善優先度の高いポイントを明らかにする。
- 総合的な満足度や再来館意向への個別の要素の寄与度を分析する
総合的な満足度や再来館意向に、様々な要素（展示内容、館内設備、飲食サービス等）のうちどの要素が最も寄与しているかを分析し、重要な要素を見極める。
- 来館頻度や利用方法等によりにセグメント分けして分析する
大型企画展開催時のみの来館者や常設展非利用者等はどのような属性の人々で、どうして大型企画展以外は来ないのか、常設展は利用しないのはなぜかなどを質問しこれらのセグメントの利用拡大に向けた方策の検討材料とする。
- (3独法が共同で調査を行い) 施設間の送客の材料とする
現在、人々が各国立文化施設をどのように利用しているは把握されていない。例えば、3独法が共同で利用者調査を行うことで、3独法のすべての文化施設を利用している人々、2独法の文化施設を利用している人々、いずれかの独法の文化施設しか利用していない人々のセグメントに分け、それぞれの基本属性（性年齢、職業、年収等）、各館を利用している理由、その他の館を利用していない理由などを明らかにし、各館の協力のあり方を検討する（図表・120左図）。

3 独法による実施が難しい場合、少なくとも(独)国立美術館傘下で東京都に立地する3つの国立美術館が共同で同様の調査を行うことも効果的である(図表・120 右図)。国立文化施設の利用者は、東京都の住民の中で高い確率で存在すると考えられ、Webアンケートによって、このような調査が実施可能である。

図表・120 送客のイメージ(左:3独法、右:東京都の国立美術館)



調査研究会での意見

- ・ 検証を行うためのアンケートであれば方針決定に役立つ。
- ・ (常設展の) 名称変更の効果を本当に検証したいのであれば、それを目的とした設問を用意して検証すべきである。
- ・ 依頼を受けて利用者調査を行なっている。利用実態を把握すること自体は安易で簡単だが、仮説を検証するようリサーチでないと意味はない。実態がわかっただけではアクションにはつながりにくい。データマイニングを通じて知見が出てくれば良いが、ただたくさんやるだけでは徒労に終わる可能性の方が高い。
- ・ 来館者が多かった場合、何故たくさん入ったのかを議論すべき。メディアと共催すると中身がよくなるのか、独自だとよくなるのか、パブリシティのやり方が上手いのか、タイトルの付け方がうまいのか、顧客サービスレベルが高いのか。いろいろな理由が存在する。
- ・ 入場者の情報はモニターに打ち込んでもらう方法で収集している。森美術館ではPR 部署で毎日チェックしている。出口でモニターに打ち込んでもらう情報は、小さいデータだが日々の数値として出てくる。入場者がどのように感じているかは刻々と出てくる。ただし、モニターシステムで答えてくれる人もある限定された層であるという問題点はある。
- ・ 静岡県立美術館では、過去10年間の展覧会データを評価している。来館者の65%がリピータという特殊な状況だが、展覧会の満足度の構成要素を重回帰分析している。要素は、料金、作品、スタッフ対応等の7つである。どうしたらより効果的かについてはわからないが、テーマと時期によって、しっかりやらないと評判が悪くなるポイントは分かっている。

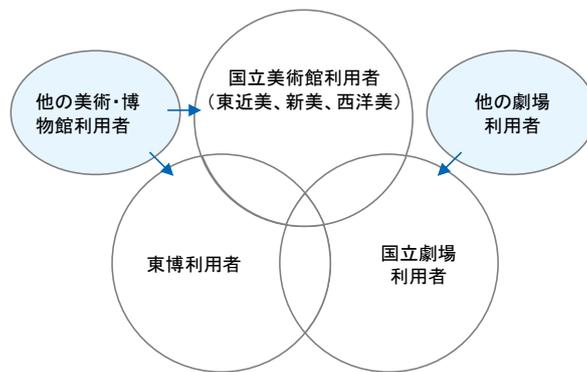
方策②：非来館者調査の実施

来館しない理由を把握しその理由を解消しようと非来館者調査を行っている館が多い。しかしながら、非来館者はそもそも文化芸術に興味がないために来館していないことが多く、このようなセグメントを来館させることは容易ではない。

そこで、国立文化施設の非来館者でありつつ他の文化施設を利用している人々にターゲットを絞り非来館者調査を行うことが有効である。他の文化施設を利用している人々は国立文化施設の利用ポテンシャルが高いといえる。

Web アンケートによりこのような条件でスクリーニングを行ったうえで、特定のセグメントの利用実態や国立文化施設を利用しない理由を把握し、国立文化施設の利用促進に向けた方策を探る。

図表・121 他の文化施設からの送客のイメージ（東京都の場合）



調査研究会での意見

- ある美術館の評価事業で非来館者調査を行った。グループインタビューをやろうとしたが、来ない人をそもそも集めるのが大変。来ない人は「美術館を嫌いな理由は何もなく、自分の生活には関係がない」というものが多かった。一方で、阿修羅展のように大々的な宣伝を行えば多くの人々が来館するという現象もある。文化施設によく来る人達はそこに何を求めてきているのかを知りたい。
- 来館していない人がポイント。国民の中には、無関心で全く来ない人もいる。静岡県立美術館では圧倒的に多い未来館者に対して美術館が経済的、社会的、文化的に何を提供できているか検証している。来館しなくても、美術館が県のシンボルとしての役割を担い、県民のシビックプライドに寄与していたりする。未来館者を分析し、コミュニケーションの在り方を検討することは重要。
- 静岡県立美術館では強みを見せられるような枠組みを作っている。非来館者を調査したが、彼らを来させることは無理だと判断した。ただし、来なくても良いとしても、それを放置するのではなく、彼らにとって富士山のような存在になるようにしようと考えた。富士山は、登っていないとしてもなくなったら困る、存在してほしいという存在である。来年度から企業の CSR のような冊子を全県に配る MSR (Museum Social Responsibility) という活動を始め、館自体の価値を伝えようと考えている。

方策③：各館連携によるマーケティング専門家への協力依頼

本来、マーケティングは専門知識や経験が求められ、専門的な人材を育成もしくは雇用することが必要である。しかし、前述の国外の国立文化施設との比較においても明らかになったとおり、日本の国立文化施設の職員は少なく、このような余裕がないのが現状である。

イギリスでは、アーツ・マーケティング・エージェンシー（Arts Marketing Agency）という非営利組織が存在し、比較的安価な料分で文化施設・団体のマーケティング戦略の立案や実行の支援を行っている。同団体の支援は、アーツ・カウンシル等が行なっている。

日本でも国立文化施設のマーケティング力底上げのために、専門的な人材の育成を図っていく必要がある。

調査研究会での意見

- いくつかの館の間で人が流れる仕組みについては、みんなが国立施設に行きたいわけではない。興味に合っていたり、質が高いからという理由で回遊が起こる。英国では各地方にマーケティングエージェンシーがいて、その地方の文化施設全体のマーケティング力を向上させることを使命とした活動を行なっている。どの国でも、小さい施設ではマーケティング人材を置く余裕はないが、地域全体のリソースをみんなで共有して大きい調査を行うことはできる。こうした取組みは日本にも必要ではないか。
- アーツカルチャーの専門家を何人か抱えて、その人たちがコンサル的に指導して回る仕組みが良いのではないか。各館が専門家を抱える方法には限界ある。渡り歩く専門家を持てば良い。

參考資料

1. 調査研究会の概要

○参加者名簿

(委員)	
河島 伸子	同志社大学 経済学部・経済学研究科 教授
是永 幹夫	株式会社わらび座 相談役
佐々木 亨	北海道大学 大学院 文学研究科 教授
前田 富士男	中部大学人文学部 コミュニケーション学科 教授
南條 史生	森美術館 館長
安村 敏信	板橋美術館 館長
(独立行政法人)	
小山 寛俊	(独)国立美術館 本部事務局財務担当室長
菅原 康宏	(独)国立文化財機構 本部事務局財務課長
渡邊 毅	(独)日本芸術文化振興会 総務企画部計画課長
(事務局)	
内田 広之	文化庁 長官官房政策課 企画調整官 文化広報・地域連携室長
中山 恭幸	文化庁 長官官房政策課 政策調整係長
米岡 亜依子	文化庁 長官官房政策課 政策調整係
綿江 彰禪	野村総合研究所 公共経営コンサルティング部 主任コンサルタント

○第1回調査研究会

日時：平成24年9月27日（木）13時～15時

場所：文化庁（旧文部科学省庁舎）第2会議室

出席者：

(委員)

河島 伸子、佐々木 亨、前田 富士男、南條 史生、安村 敏信

(独立行政法人)

小山 寛俊、菅原 康宏、渡邊 毅

(事務局)

内田 広之、中山 恭幸、綿江 彰禪

アジェンダ：

- ・本調査研究会の趣旨、概要の紹介
- ・各委員の自己紹介
- ・内部分析結果の共有と討議
- ・今後深掘りすべき視点、項目 等

○第2回調査研究会

日時：平成24年10月29日（月）17時～19時

場所：文部科学省東館5階 東館5F6会議室

出席者：

（委員）

河島 伸子、是永 幹夫、佐々木 亨、前田 富士男、南條 史生、安村 敏信
（独立行政法人）

小山 寛俊、菅原 康宏

（事務局）

中山 恭幸、米岡 亜依子、綿江 彰禪

アジェンダ：

- ・PR機能の向上に関する問題の整理
- ・問題に関する討議
- ・国内外の優良事例に関する討議 等

○第3回調査研究会

日時：平成25年1月21日（金）14時～16時30分

場所：文部科学省東館5階 東館5F6会議室

出席者：

（委員）

河島 伸子、是永 幹夫、佐々木 亨、前田 富士男、南條 史生
（独立行政法人）

小山 寛俊、菅原 康宏、渡邊 毅

（事務局）

内田 広之、中山 恭幸、米岡 亜依子、綿江 彰禪

アジェンダ：

- ・PR機能向上に向けた方策に関する主な論点
- ・PR機能向上に向けた方策に関するディスカッション 等

○第4回調査研究会

日時：平成25年3月12日 16時30分～18時30分

場所：文化庁（旧文部科学省庁舎）5階 入札室

出席者：

（委員）

河島 伸子、是永 幹夫、佐々木 亨、南條 史生、安村 敏信
（独立行政法人）

小山 寛俊、菅原 康宏

（事務局）

内田 広之、中山 恭幸、米岡 亜依子、綿江 彰禪

アジェンダ：

- ・PR機能の向上に関する経営情報の整備の在り方に関するディスカッション 等

※すべて敬称略

2. 国立文化施設の概要

○(独)国立美術館

施設	東京国立近代美術館	京都国立近代美術館	国立西洋美術館	国立国際美術館	国立新美術館
設置	1952年	分館設置 1963年 独立 1967年	1959年	1977年	2006年
建物延べ面積 (うち展示面積)	35,233 m ² (5,503 m ²)	9,761 m ² (2,604 m ²)	17,369 m ² (4,420 m ²)	13,487 m ² (3,811 m ²)	49,709 m ² (14,000 m ²)
所在地	東京都千代田区北の丸公園	京都市左京区岡崎	東京都台東区上野公園	大阪市北区中之島	東京都港区六本木
役割・任務	近・現代美術に関する作品その他の資料を収集・保管・展示調査研究活動を実施。フィルムセンターは我が国の映画文化の中核となる総合的フィルム・アーカイブを目指す。	特に関西を中心とした西日本の近・現代美術に関する作品その他の資料を収集・保管・展示・調査研究活動を実施。	仏政府から日本国政府に寄贈返還された松方コレクションを基礎とした展覧事業を中心に西洋美術に関する作品及び資料の収集、保管・展示・調査研究・修復保存・教育普及活動を実施。	日本美術の発展と世界の美術との関連を明らかにするため、主に 1945 年以降の現代美術に関する資料を収集・保管・展示調査研究活動を実施。	国立のアートセンターとして、全国的活動を行う美術団体に発表の場の提供及び新しい美術動向を紹介する自主企画展を開催、さらに美術情報及び資料の収集・提供事業を実施。
収蔵品	87,380 件	11,836 件	4,730 件	6,819 件	—
職員数	42 人	13 人	20 人	14 人	14 人

出所) 文化庁提供資料を基に野村総合研究所作成作成

○(独)国立文化財機構

施設	東京国立博物館	京都国立博物館	奈良国立博物館	九州国立博物館
設置	1872年	1889年	1889年	2005年
建物延べ面積 (うち展示面積)	71,642 m ² うち展示面積 18,166 m ²	13,831 m ² うち展示面積 2,070 m ²	19,116 m ² うち展示面積 4,079 m ²	30,675 m ² うち展示面積 5,444 m ²
所在地	東京都台東区上野公園 13-9	京都府京都市東山区茶屋町 527	奈良県奈良市登大路町 50	福岡県太宰府市石坂 4-7-2
役割・任務	我が国の総合的な博物館として、日本を中心として広く東洋諸地域にわたる文化財について、収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。	平安時代から江戸時代の京都文化を中心とした文化財について、収集・保管・展示・調査事業、教育普及事業等を行う。	仏教美術を中心とした文化財について、収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。	日本とアジア諸国との文化交流を中心とした文化財について収集・保管・展示、調査研究、教育普及事業等を行う。なお、事業の実施に当たっては、福岡県等と連携協力を行う。
収蔵品 (うち、国宝重要文化財)	113,893 件 (87 件、631 件)	6,621 件 (27 件、177 件)	1,831 件 (13 件、109 件)	453 件 (3 件、29 件)
職員数	101 人	37 人	33 人	28 人

施設	東京文化財研究所	奈良文化財研究所	アジア太平洋無形文化遺産研究センター
設置	1930年	1952年	2011年
建物延べ面積	10,623 m ²	6,755 m ² (本館)	244.67 m ²
所在地	東京都台東区上野公園	奈良県奈良市二条町	大阪府堺市堺区百舌鳥夕雲
役割・任務	「我が国及び諸外国の美術及び我が国の無形文化財の調査・研究」、「文化財に関する新たな調査手法の研究・開発」、「科学技術の流用等による文化財の保存科学・修復技術に関する調査・研究」、「全国の博物館・美術館からの要請に応じた専門的指導・助言・研修」、「文化財の保存・修復に関する国際協力」	「平城宮、藤原宮、飛鳥地域の発掘調査及び出土品・遺構の調査・研究」、「遺跡の保存・整備・活用に関する一体的な調査・研究」、「古都所在社寺所蔵の歴史資料等の文化財の調査・研究」「全国各地の発掘調査等に対する指導・助言及び発掘調査専門職員等に対する研修」、「飛鳥資料館・平城宮跡資料館等における調査・研究の成果の公表」、「発掘調査・遺跡の整備に関する国際協力」	アジア太平洋地域における無形文化遺産保護に係る調査・研究
職員数	39 名	77 名	2 名

出所) 文化庁提供資料を基に野村総合研究所作成作成

○(独)日本芸術文化振興会

施設	国立劇場本館	国立演芸場	国立能楽堂	国立文楽劇場	国立劇場おきなわ	新国立劇場
開場年月	1966年	1979年	1983年	1984年	2004年	1997年
建物延べ面積	26,989㎡	2,900㎡	9,944㎡	13,015㎡	14,293㎡	70,081㎡
座席数	大劇場(1610席) 小劇場(590席)	300席	能舞台(591席) 研修舞台(200席)	文楽劇場(753席) 小ホール(159席)	大劇場(632席) 小劇場(255席)	オペラ劇場(1814席) 中劇場(1038席) 小劇場(340～468席)
所在地	東京都千代田区隼町	東京都千代田区隼町	東京都渋谷区千駄ヶ谷	大阪府大阪市 中央区日本橋	沖縄県浦添市勢理客	東京都渋谷区本町
役割・任務	歌舞伎、文楽、日本舞踊、邦楽、雅楽などの主催公演を行うとともに、伝統芸能公演のため劇場の貸付を行っている。	落語、講談、浪曲、漫才、太神楽などの主催公演を行うとともに、演芸公演のため劇場の貸付を行っている。	能、狂言の主催公演を行うとともに、能楽公演のため劇場の貸付を行っている。	文楽、日本舞踊、邦楽、大衆芸能の主催公演を行うとともに、これらの公演のため劇場の貸付を行っている。	組踊、琉球舞踊、琉球音楽、民俗芸能、沖縄芝居などの主催公演を行うとともに、これらの公演のための劇場の貸付を行っている。	オペラ、バレエ、現代舞踊、演劇の主催公演を行うとともに、これらの劇場の貸付を行っている。
事業概要	伝承者の養成 歌舞伎俳優、歌舞伎音楽	伝承者の養成 寄席囃子、太神楽	伝承者の養成 ワキ方、笛、小鼓、大鼓、太鼓、狂言方	伝承者の養成 大夫、三味線、人形遣	伝承者の養成 組踊立方、組踊地方	芸術家の研修 オペラ歌手、バレエダンサー、俳優
常勤職員数	202人 ³⁹	13人	28人	53人	31人 ⁴⁰	139人 ⁴¹

※2012年4月1日時点
出所)文化庁提供資料を基に野村総合研究所作成作成

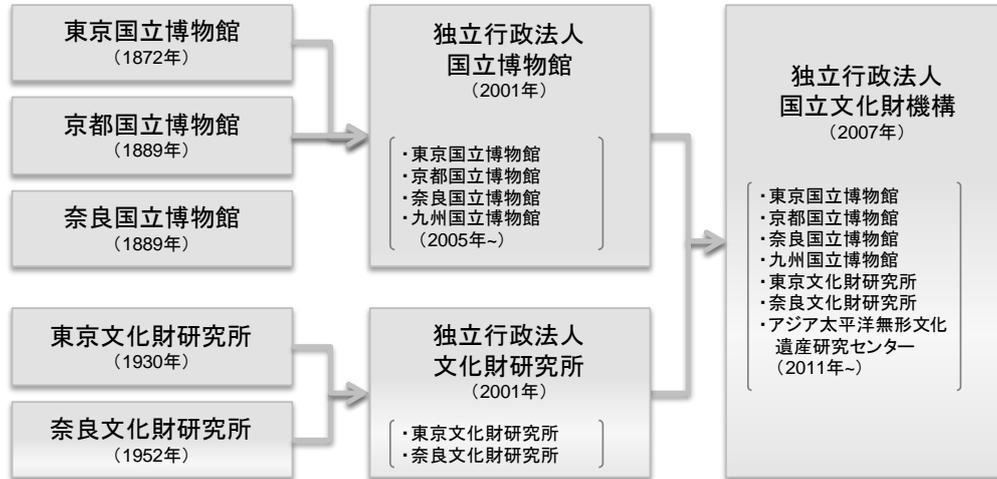
³⁹ 総務企画部・基金部・新国立劇場部の職員を含む。

⁴⁰ 公益財団法人国立劇場おきなわ運営財団の正職員数である。

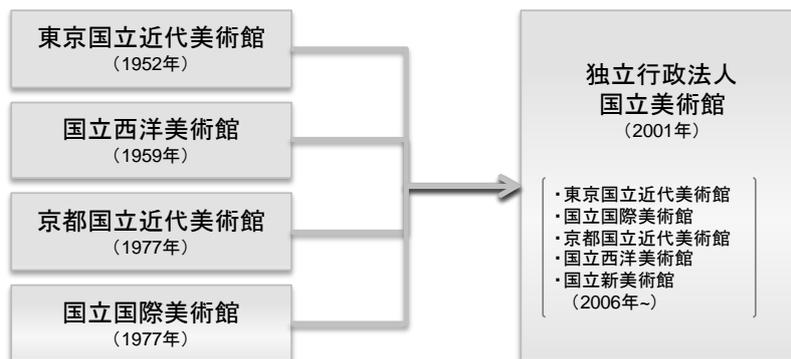
⁴¹ 公益財団法人国立劇場運営財団の常勤職員数である。

○各法人の組織の変遷

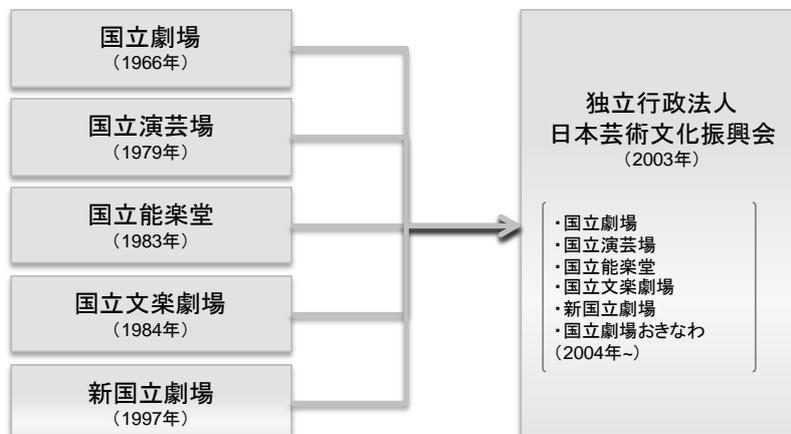
・(独)国立美術館



・(独)国立文化財機構



・(独)日本芸術文化振興会

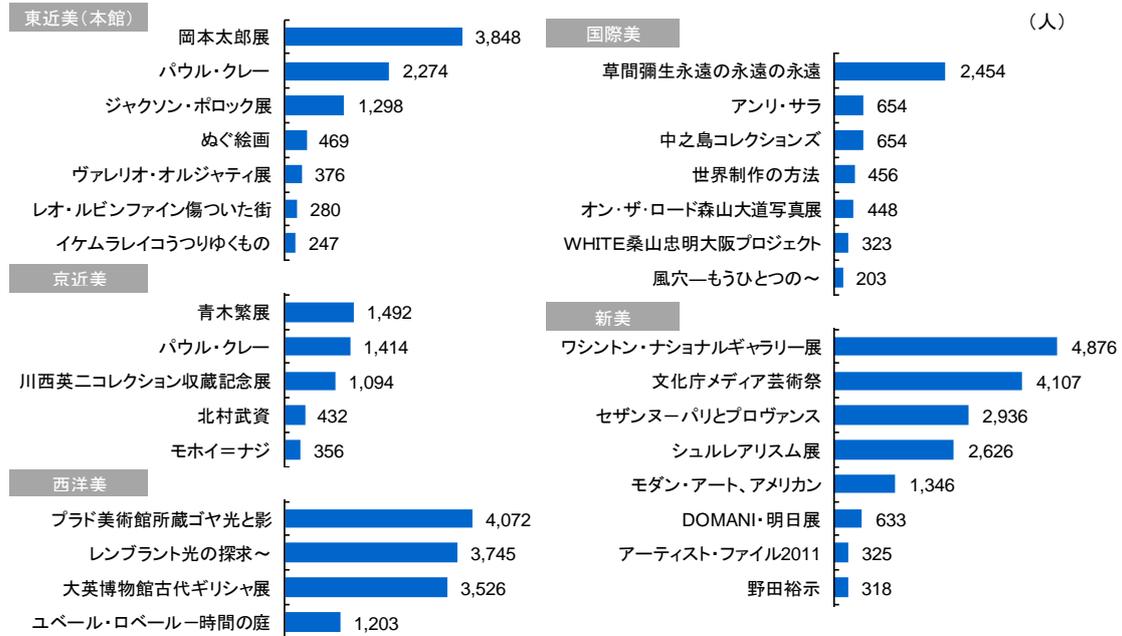


出所) ともに各法人 Web サイトを基に野村総合研究所作成

3. 我が国の国立文化施設の取り組みの現状分析(補足資料)

○(独)国立美術館

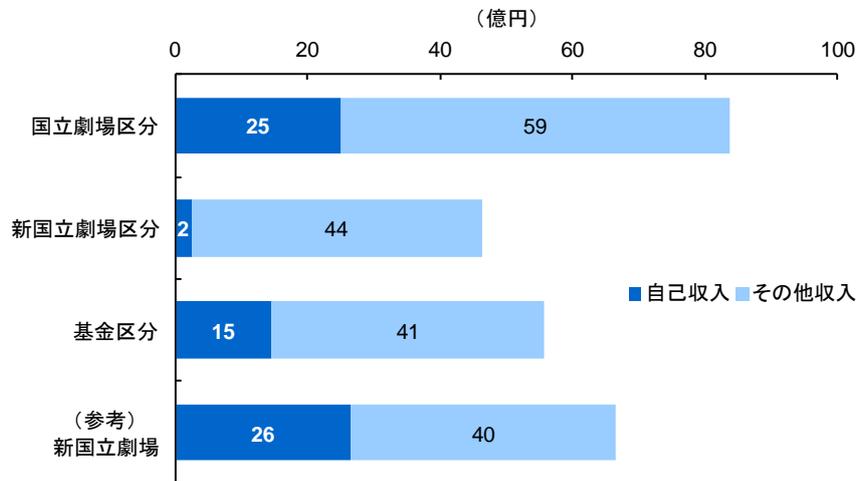
図表・122 各館の企画展別1日あたり入場者数



出所) (独)国立美術館「実績報告書」を基に野村総合研究所作成

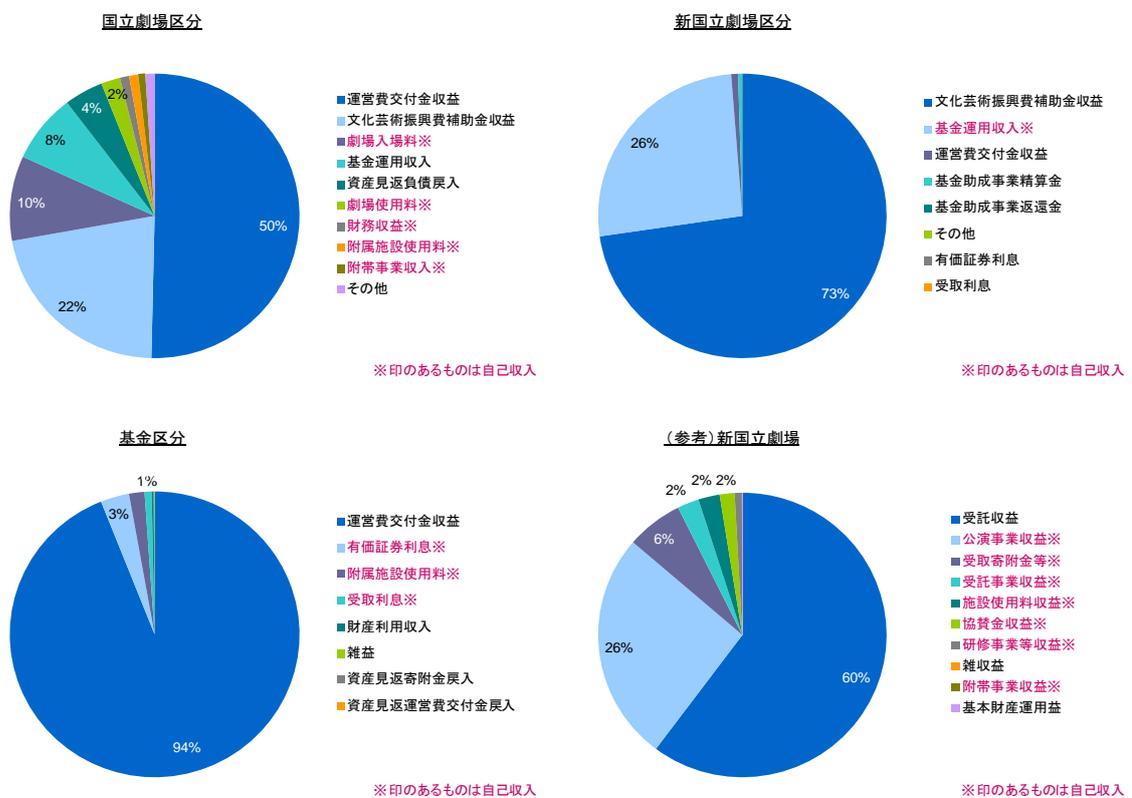
○(独)日本芸術文化振興会

図表・123 区分別の自己収入とその他収入額



出所) (独)日本芸術文化振興会「損益計算書」を基に野村総合研究所作成

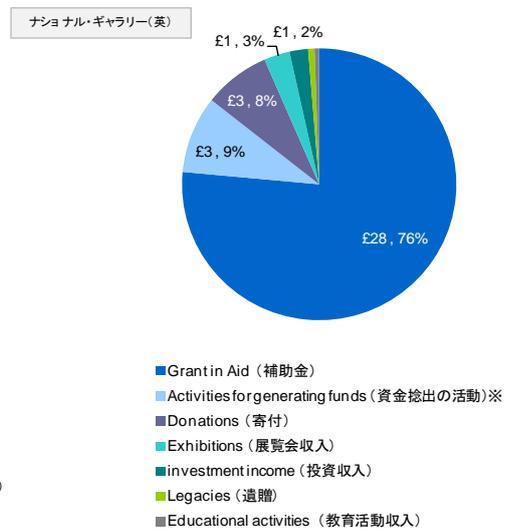
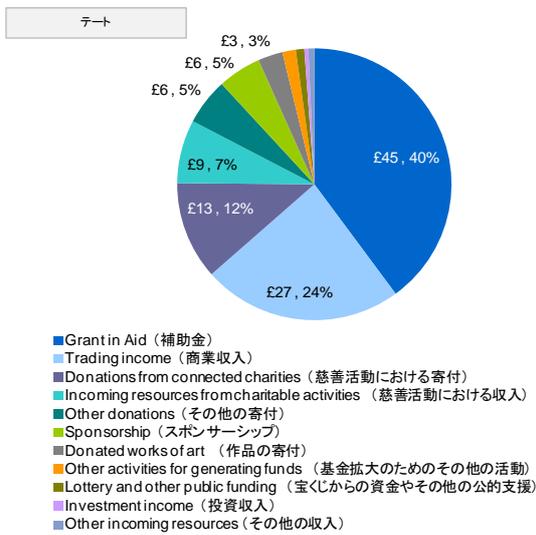
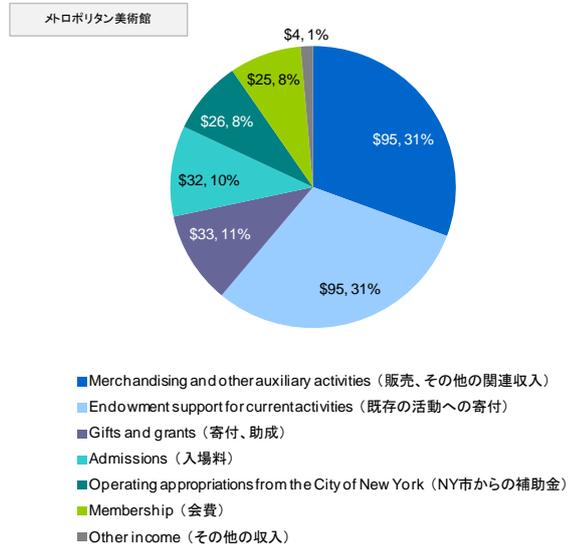
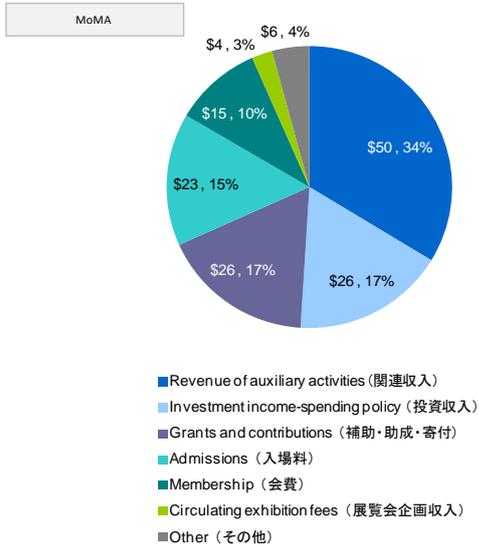
図表・124 区分別の収入内訳



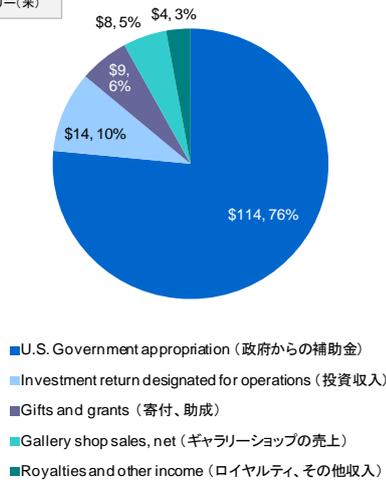
出所) (独)日本芸術文化振興会「附属明細書」、新国立劇場「正味財産増減計算書」を基に野村総合研究所作成

4. 国外の国立文化施設との比較分析(補足資料)

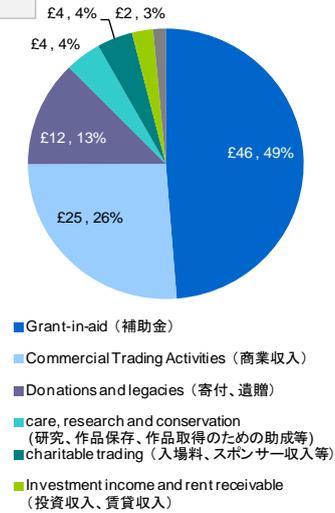
○国外の美術館・博物館の収入内訳



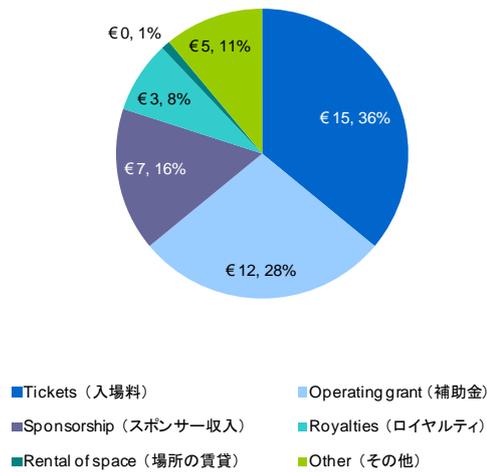
ナショナル・ギャラリー(米)



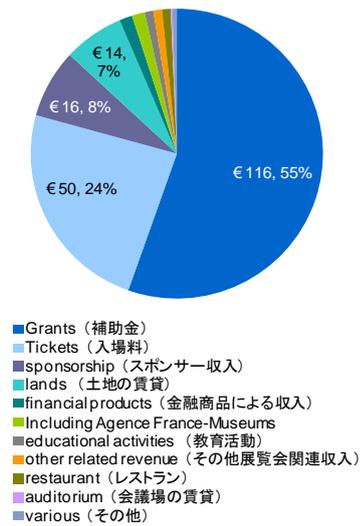
大英博物館



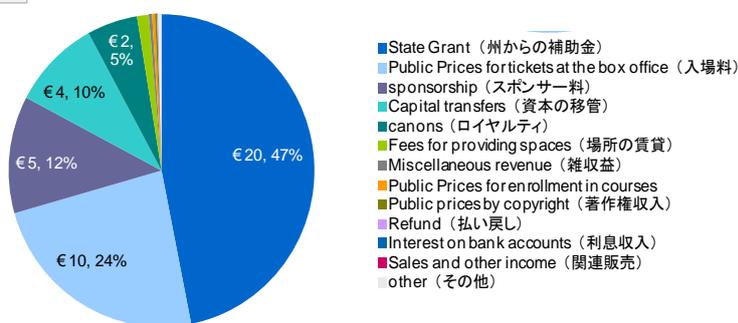
オルセー美術館



ルーブル美術館

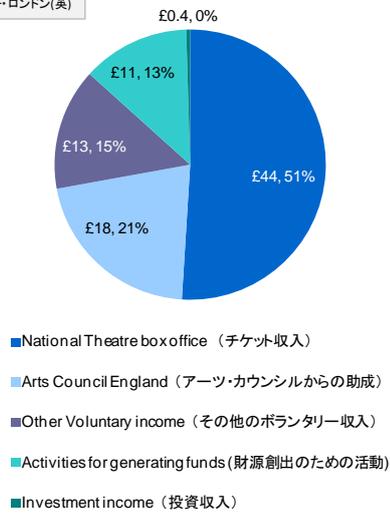


ブラド美術館

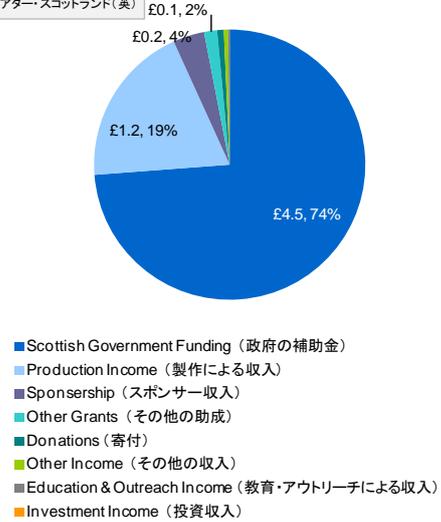


○ 国外の劇場の収入内訳

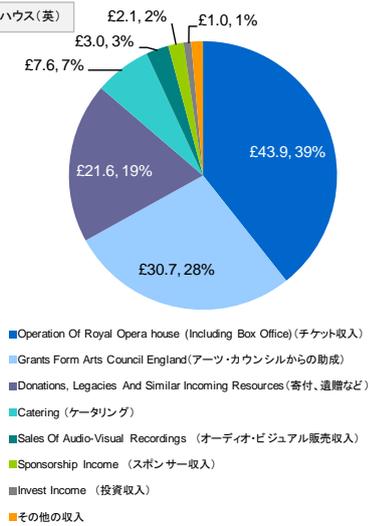
ナショナル・シアター・ロンドン(英)



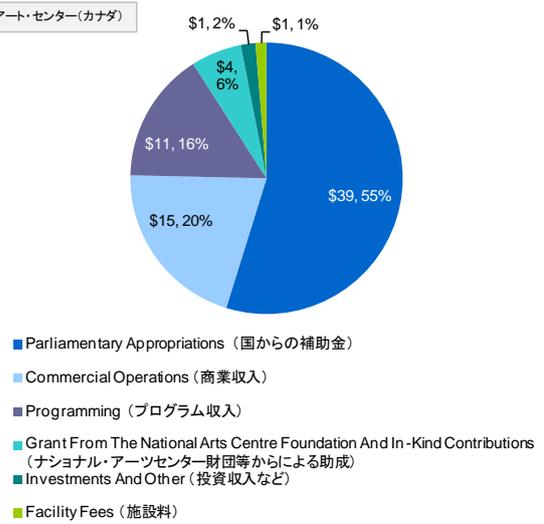
ナショナル・シアター・スコットランド(英)

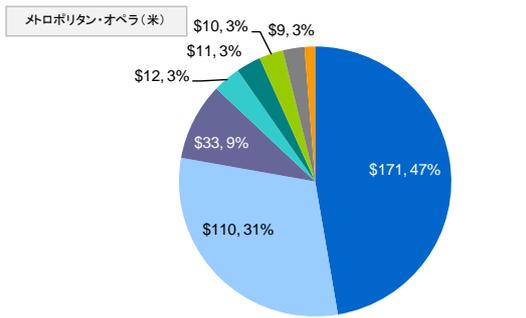


ロイヤル・オペラ・ハウス(英)

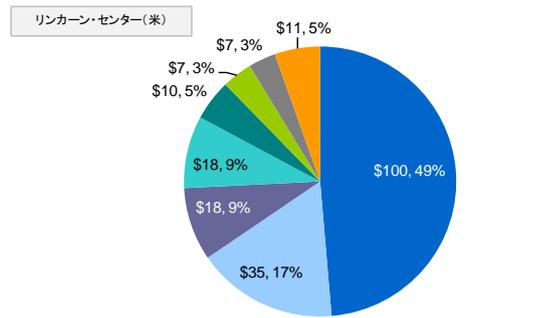


国立アート・センター(カナダ)

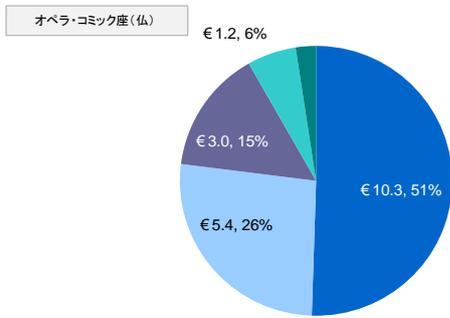




- All Other Contributions, Gifts, Grants, And Similar Amounts (その他の寄付、助成、補助等)
- Performances (公演収入)
- Media Broadcasts (放送収入)
- Related Organizations (関係する組織からの収入)
- Other Presentations (その他のプログラム収入)
- Fundraising Events (ファンドレイジングイベント)
- Investment Income (投資収入)
- その他の収入



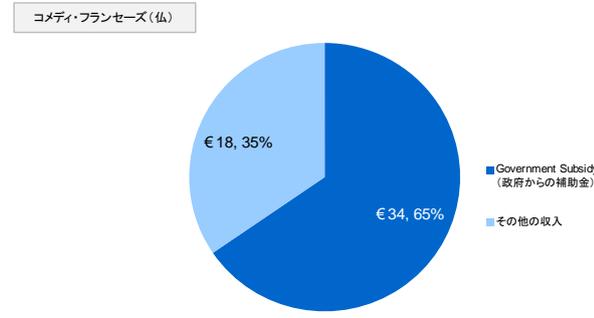
- Government Grants (政府からの補助金)
- All Other Contributions, Gifts, Grants, And Similar Amounts (その他の寄付、助成、補助金等)
- Facilities Services (設備サービス)
- Facilities Rental (設備の賃貸)
- Other Revenue (その他の収入)
- Fundraising Events (ファンドレイジングイベント)
- Performance Presentation (公演収入)
- その他の収入



- Mcc Grant (国からの補助金)
- Revenues Productions, Touring, Sponsorship (商品、ツアー、スポンサーからの収入)
- Ticket Revenues (チケット収入)
- Ancillary Revenues (Rental Of Space, Programs ...) (場所の賃貸などの補助的収入)
- その他



- Grant (補助金)
- Own Revenue (その他の収入)



- Government Subsidy (政府からの補助金)
- その他の収入

出所) 各施設のアニュアルレポートを基に野村総合研究所作成

○比較における仮定

各館ともに会計上の費目が異なるため、以下のような費目どうしを比較した。

【美術・博物館】 公的支援割合

館名	費目
MoMA	Government support (政府支援)
メトロポリタン美術館	Operating appropriations from the City of New York (NY市からの補助金)
テート	Grant in Aid (補助金)、Lottery and other public funding (宝くじからの資金やその他の公的支援)
ナショナル・ギャラリー (英)	Grant in Aid (補助金)
ナショナル・ギャラリー (米)	U.S. Government appropriation (政府からの補助金)
大英博物館	Grant-in-aid (補助金)
オルセー美術館	Operating grant (補助金)
ルーブル美術館	Grants (補助金)
プラド美術館	State Grant (州からの補助金)

【美術・博物館】 入場料収入額・割合

館名	費目
MoMA	Admissions (入場料)
メトロポリタン美術館	Admissions (入場料)
テート	Admissions (入場料)
ナショナル・ギャラリー (英)	Exhibitions (展覧会収入)
ナショナル・ギャラリー (米)	直接該当するものなし
大英博物館	charitable trading (入場料、スポンサー収入等)
オルセー美術館	Tickets (入場料)
ルーブル美術館	Tickets (入場料)
プラド美術館	Public Prices for tickets at the box office (入場料)

【美術・博物館】 寄付収入額・割合

館名	費目
MoMA	Grants and contributions (補助・助成・寄付)
メトロポリタン美術館	Endowment support for current activities (既存の活動への寄付)、Gifts and grants (寄付、助成)
テート	Fundraising (including capital) (寄付)
ナショナル・ギャラリー (英)	Donations (寄付)、Legacies (遺贈)
ナショナル・ギャラリー (米)	Gifts and grants (寄付、助成)
大英博物館	Donations and legacies (寄付、遺贈)

【美術・博物館】関連販売収入額・割合

館名	費目
MoMA	Revenue of auxiliary activities (関連収入)
メトロポリタン美術館	Merchandising and other auxiliary activities (販売、その他の関連収入)
テート	Trading income (商業収入)
ナショナル・ギャラリー (英)	直接該当するものなし
ナショナル・ギャラリー (米)	Gallery shop sales, net (ギャラリーショップの売上)
大英博物館	Commercial Trading Activities (商業収入)
オルセー美術館	Royalties (ロイヤルティ)
ルーブル美術館	other related revenue (その他展覧会関連収入)
プラド美術館	Sales and other income (関連販売)

【劇場】公的支援割合

館名	費目
国立アート・センター (カナダ)	Parliamentary Appropriations (国からの補助金)
オペラ・コミック座 (仏)	MCC Grant (国からの補助金)
ナショナル・シアター・ロンドン(英)	Arts Council England (アーツ・カウンシルからの助成)
ナショナル・シアター・スコットランド (英)	Scottish Government Funding (政府の補助金)
メトロポリタン・オペラ (米)	Government Grants (政府からの補助金)
リンカーン・センター (米)	Government Grants (政府からの補助金)
ロイヤル・オペラ・ハウス (英)	Grants Form Arts Council England (アーツ・カウンシルからの助成)
オデオン座 (仏)	Grant (補助金)
コメディ・フランセーズ (仏)	Government Subsidy (政府からの補助金)

【劇場】入場料収入額・割合

館名	費目
国立アート・センター (カナダ)	Programming (プログラム収入)
オペラ・コミック座 (仏)	Ticket Revenues (チケット収入)
ナショナル・シアター・ロンドン(英)	National Theatre box office (チケット収入)
メトロポリタン・オペラ (米)	Performances (公演収入)
リンカーン・センター (米)	Performance Presentation (公演収入)
ロイヤル・オペラ・ハウス (英)	Operation Of Royal Opera house (Including Box Office) (チケット収入)

平成24 年度文化庁委託事業

国立文化施設におけるパブリックリレーションズ機能向上に関する調査研究 報告書

平成 25 年 3 月 29 日

■委託元

文化庁長官官房政策課

〒100-8959 東京都千代田区霞が関 3-2-2

■発行

株式会社野村総合研究所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-6-5 丸の内北口ビル



利用の際は必ず下記サイトを確認下さい。

www.bunka.go.jp/jiyuriyo