

社会課題解決の施策として注目を集める美術館

— 文化の継承から地域の成長エンジンへ —

アーバンイノベーションコンサルティング部 コンサルタント 坂本 和歌子
アーバンイノベーションコンサルティング部 シニアコンサルタント 時丸 耕太

1 淘汰（とうた）が進む伝統的な美術館

美術館の使命や存在意義が近年改めて問われている。DIC川村記念美術館が規模縮小と移転を発表し、2025年3月をもって一旦閉館したことは記憶に新しい。閉館・移転の背景には、来館者の低迷による美術館の継続的な経営赤字と、運営主体であるDIC株式会社の経営不振を受けた資本効率の悪さへの株主からの指摘がある。民間企業が運営する美術館であっても、創業者の意向のみに頼る運営では株主などのステークホルダーに説明がつかない時代になりつつある。この点は、国公立美術館も例外ではない。公共施設であることを理由に収入基盤の強化を怠ったり、美術館の内部に閉じた運営を続けたりすれば、議会および市民への説明が成り立たなくなっている。

このような美術館に向けられる目線の変化の背景には「美術」として扱われる領域が拡大したことによる、美術館に求められる機能や役割の多様化がある。近年は美術館で扱う「美術」や「アート」の概念が広がりつつある。従来は歴史的文脈において保存が要請される貴重な資料や絵画、彫刻などが主たるコレクションの対象とされてきた。これに加え、近年はマンガやアニメ、ファッション、音楽などのいわゆる大衆的な「カルチャー」として位置付けられてきた領域の作品群も、美術館においてコレクションとして保護・保存すべき「美術」として扱われつつある。これらの変化を受けて、美術館の役割も、美術品の収集・保存・展示活用・教育普及などにとどまらなくなっている。例えば、観光を通じた

集客による波及効果創出などの地域振興や、アートセラピーなどの心のケア・ウェルビーイングの促進、障害者や高齢者など多様な層に配慮した展示・企画の開催などの社会的包摂性の向上へと美術館の役割は広がっている。すなわち、美術館は「鑑賞の場」から、地域や社会課題の解決を担う複合的な拠点へと進化が求められている。しかし、このような従来「カルチャー」として扱われてきた領域は、必ずしも全ての人から保存の必要性が直感的に理解されるものではなく、特に国公立美術館ではメディア芸術などの新たな表現領域も含めて芸術作品を公費で収集・保存する正当性が問われるようになっている。

美術館が社会課題の解決を担う拠点として意識されるようになると「投じられる費用に対して、期待されるだけの役割が果たしているかどうか」という説明責任の内容にも変化が表れてくる。とりわけ公立美術館は自治体の税金を運営に充当するケースが多いため、緊迫する財政状況を鑑みて議会・世論から厳しい目を向けられやすい。1990年代から2000年代初頭にかけて、美術館は、莫大（ばくだい）な費用をかけて建設しても来館者が少ない「お荷物・ハコモノ行政」として批判の対象になってきた。現在、美術館に対する社会的な期待はさらに高まっており、単に来場者数を維持・増加させるにとどまらず、地元経済や地域の課題解決への貢献をどのように大きくしていくか、エリア全体での仕掛けづくりが求められている。

本稿は、公立美術館の持続的な運営に向けて、議会や社会から要請される説明責任に対応する、美術

図表 1 美術館の地域との連携手法・事例

地域・社会との連携の手法			事例
魅力発信・にぎわい創出・コミュニティ形成	地域文化発信	地域特有の文化や人、食などを文化施設内の展示や物品販売に織り込む	青森県立美術館 館内のカフェやミュージアムショップで県の特産品を用いたメニューの提供や地元工芸品の販売を行う
	経済波及効果創出	文化施設への来訪者が増加することによって周辺の産業に波及効果をもたらす	金沢21世紀美術館 年間200万人を超える来館者数を誇り、来館者消費による経済波及効果は100億円を超えるほか、地域の雇用や地域の不動産市場への波及も生む
	スペース活用	行政イベントや市民活動の実施の際に文化施設を貸し出す、自治体内の防災の拠点として位置付ける	ブルックリン美術館・メトロポリタン美術館 美術館内部に期日前投票所を開設し、投票率向上と美術館への来館ハードルの低減の双方に寄与する
福祉・健康	社会包摂性向上	障害者・高齢者・移民など多様な属性の鑑賞者を受け入れるプログラムを実施する	クイーンズ博物館 クイーンズ図書館と連携し、地域の成人移民コミュニティ向けに無料の英語学習クラス「New New Yorkers」を提供。参加者は芸術に触れたり、アーティストと交流したりしながら多言語で英語を学習することができる
	心のケア	アート鑑賞を通じたメンタルヘルスや認知機能改善を目的とする「アートセラピー」など、利用者の心身の健康増進を直接支援する	モントリオール美術館 Médecins francophones du Canada (MFdC) 会員の医師が、治療の一環として「美術館の訪問を処方」すると、患者は入館料免除や専用プログラム受講などの待遇を受けることができる
人材育成・教育普及	人材育成	運営ボランティアや学校連携インターンなど、住民が企画段階から参画する制度などで地域住民が主体的に学び、担い手になることを目指す	十和田市現代美術館 「げんびサポーター」制度を設置。住民や高校生が学校プログラムのファシリテーターや鑑賞ガイドを担当し「市民が作品と来館者をつなぐ」役割を通じてファシリテーション力を養成する
保存・研究	地域固有の文化資源保全・研究	地元の職人技・民俗行事・自然史標本を記録・保管・公開し、大学・自治体教育委員会などの外部機関と共同研究を実施する	ベネッセアートサイト直島 「直島コメづくりプロジェクト」で、島固有の棚田と在来米を復活させ、田植え・稲刈り体験、学校授業への提供で地元の食文化を見つめ直し、継承する場を提供する

出所) NRI 作成

館の再定義を提言する。伝統的な美術館のイメージにとらわれず、役割の拡大により収入の増加が実現できれば、公費負担を圧縮できるほか、コレクションの収集費を自己収入で賄えるようになる。美術館運営の自立性を高めて費用対効果を可視化できれば、収蔵コレクションへの公費投入に対する理解も得やすくなる。そこで、本稿では美術館の進化した姿として、アートホテルの可能性を紹介する。従来の運営モデルでは、鑑賞の対価として入館料を消費者に求めてきたが、類似施設と比較されることから料金設定の幅は限定的だった。アートホテルであれば、宿泊費として美術品鑑賞の対価を請求することができ、値付けの自由度が格段に高まる。紹介する事例は、既存の美術館が転換した事例ではないが、公立美術館における美術品の収集・保存・継承と収入増の両立にもつながる、公共性と経済性のハイブリッド運営を実現している。既存の美術館をアートホテルへ進化させるにあたっての障壁——経営人材

の確保や民間資本活用のための体制設計——についても解決策を提案している。

2 美術館の再定義と事業範囲の見直し

前述のように、美術館は地域や社会課題の解決を担う複合的な拠点へと進化が求められている。館のみで完結するのではなく、地域や社会とのつながりを強化することにより美術館として果たす役割の幅を広げ、その存在意義を説明する手法としては図表1のように多様な類型が存在する。

採用可能な類型は、個別の館が有する条件によって異なる。施設のミッションとの整合性（館の使命・コレクションを活用できるかどうか）、施設の規模（財源・人的体制）、地域課題との適合性、実施体制のスキーム、地域との既存の関係性などがプロジェクト選定の判断軸となりうる。例えば、大規模館で潤沢なコレクションと修復・保存専門人材を有する

場合には、収蔵品を基盤とする包摂的鑑賞プログラムの実施や地域文化財の保全への関与が選択肢の一つとなり得る。あるいは、観光地周辺に立地する館では地域の食・工芸・周辺観光地との連携を通じて来訪者回遊を促し、地元経済への波及に寄与できる可能性がある。このように、美術館には従来機能を踏まえつつ地域を巻き込み、新たな価値創出の形を模索することが求められる。

さらに、既存の役割をより確実に果たすことも重要である。とりわけ展示活用は、来館者数が伸び悩む美術館に資金を投じ続けることの費用対効果に疑義が生じやすい領域であるため、存続には来館者ニーズへの的確な対応が不可欠である。印象派、国宝、知名度の高い現代アート作品などの人気分野の展示企画も一案だが、作品を他館から集約し集客性の高い企画を構築するには多大な工数・費用を要し、美術館側の負担は極めて大きくなる。一方、既存のコレクションを生かしながら来館者のニーズに応える方法もある。2025年5月に英国に開館したV&A East Storehouseでは、来館者が専用サイトで鑑賞希望の作品と訪問時間を予約すると、スタッフの案内のもと収蔵庫でコレクションを間近に鑑賞できる「Order an Object」を実施している。このように、既存のコレクションを生かしながら来館者の需要に確実に応える仕組みの構築も有用である。

3 収入源の多角化と持続可能性の向上

美術館は世界的・歴史的な潮流を見ても、運営資金を外部収入（入館料・物販・寄付など）のみで全て補い自立的に運営することが想定されてきた営利施設ではない。実際、美術館単体で運営資金を賄うことができている施設は限定的である。支出項目や課題感に類似性がある博物館を対象にした調査^{※1}では、1,527の博物館のうち、約半数が運営費に占める外部収入の割合が5%未満と回答した。一方で、

住民全てが利用する施設ともいいがたく、他の公的サービスと同様に語ることも難しい。この曖昧な状況が、自治体財源からの補助や、財団からの資金供給を受け入れ続けることへの疑義につながっている。美術館が国・自治体からの補助や、財団からの資金供給に頼りすぎず持続的に運営する方法はいまだ確立されていない。

収入を増加させるには、収入源の多角化が有効である。美術館の収入は、チケット収入・寄付金収入・その他自己収入・公的機関からの補助金の四つに大きく分けられ、美術館が提供できる価値を美術館が持つアセットの種類で分類すると、空間・作品・人材・顧客ネットワークに分けられる。

- 空間：美術館の建物や展示室、ホール、庭園など
- 作品：所蔵作品、展示作品、デジタルアーカイブなど
- 人材：学芸員、キュレーター、アーティスト、教育普及担当者など
- 顧客ネットワーク：会員、リピーター、寄付者、地域住民、企業など

収入拡大施策例は、アセットごとに図表2のように整理される。

チケット収入では、米国のメトロポリタン美術館の会員制度が特徴的である。金額別に複数のランクを用意し、美術館への入館料を無料にするだけでなく限定イベントへの参加権やプライベートツアー、キュレーターとの交流などの特典が用意されている。寄付金収入については、国立新美術館をはじめとして、クラウドファンディングに取り組む美術館が萌芽（ほうが）事例として誕生している。

最も成長の可能性を秘めているのは、顧客に提供する価値や顧客自体を広げることができる「その他

※1 令和2年度文化庁委託事業「令和2年度『博物館ネットワークによる未来へのレガシー継承・発信事業』における『博物館の機能強化に関する調査』」事業実績報告書

※当該調査における「博物館」には美術館にあたる「美術博物館」も含まれる。回答者1,529館のうち、美術博物館は373館を占める

図表 2 美術館のアセット別収入拡大施策例

	空間	作品	人材	顧客ネットワーク
チケット収入	- 建築ツアー - 夜間開館	体験型展示	- 学芸員によるガイドツアー - トークイベント	会員制度
寄付金収入	ネーミングライツ	寄付者限定の鑑賞会	寄付者限定イベント	クラウドファンディング
その他自己収入	- スペースレンタル - アートホテル - カフェ・レストラン	- IPとしての活用 - グッズ販売 - 作品の貸し出し	ビジネス人材向け教育プログラム・企業研修	不動産や金融業界との相互送客
公的機関からの補助金	地域活性化や観光振興への貢献	文化財保護や教育普及への貢献	教育普及への貢献	地域・学校への貢献

出所) NRI 作成

自己収入」である。チケット収入は個人顧客（toC）中心の収入であり、単価を高めることも容易でない。しかし、美術鑑賞の体験から食事や宿泊、イベント開催へと提供価値を広げていくと、支払い余力の大きい法人顧客（toB）に顧客基盤を広げることができる。美術作品の知的財産（IP）としての活用の例で挙げられる東京国立近代美術館×三越伊勢丹のコラボレーションギフトも、商品を購入するのは消費者だが、美術館目線では民間企業との協業と位置づけられる。作品保護の問題は残るものの、民間企業のVIP対応室などへの作品レンタルや、ビジネス×アートの文脈を生かした研修などは今後展開の可能性がある。サービスメニューの提示という営業にとどまらず、美術館が民間企業との協業をさらに推進するためには、企業の課題やニーズを踏まえて、美術館がどのように企業の価値向上や社会課題解決に貢献できるかを提案することが重要である。本稿の冒頭で言及した美術館の収集対象の拡大を背景として、企業ブランドと連動した特別展の開催や、商品開発への美術館の知見提供なども考えられる。そのような特別展は現状、資生堂やサントリー、ポーラなど美術館を持つ企業が自社の美術館で実施するものにとどまっているが、公立美術館も地元企業などとの協業を検討する余地がある。

4 美術館を誘客装置とした「まちづくり」

1) アートホテルの可能性

本稿では、収入源の多角化を実現しつつ、美術館に求められる社会課題の解決、地域社会への貢献が期待できる事業として、アートホテルの可能性を紹介する。先述の通り美術館の事業範囲拡大の手法は多岐にわたり、比較的容易に取り組めるものも含まれるが、一時的なプログラム運営などにとどまってしまう、定着させることは難しい。この点、アートホテルは、美術館の収入を安定して拡大させることができ、長期的な自立的運用に資するとともに、土地に根付くことで継続的に地域との連携もしやすい取り組みである。また、アートホテルという空間を活用することで、美術鑑賞を通過型から滞在型へと転換することができる。従来の美術鑑賞は数時間の滞在で完結し、すぐに日常生活に戻ってしまうため、鑑賞がイベント的・消費的なものになってしまう。しかし、アートホテルでは滞在中何度も反すうしながら鑑賞できるため、作品が体験の一部として記憶に残りやすく、従来の美術館が果たすべき作品の展示活用という役割を深化させることもできる。これらの点から、アートホテルは、今後有望な選択肢の一つである。

インテリアや内装に力を入れたアートホテルは多数存在する。その中でも美術館併設型のアートホテ

ルは、展覧会の企画などで培ったキュレーションの経験を生かして、ホテルの建築や内装、季節になじむ作品や、宿泊者の嗜好（しこう）に基づく作品をバリエーションに富むコレクションの中から選定し、宿泊者が限られた鑑賞者の一人として間近で楽しむ唯一無二の鑑賞体験を提供する施設であり、一般の宿泊施設よりも高付加価値サービスを提供できるのは当然として、従来型のアートホテルの進化形とも見なせる。

例えば、ユネスコ本部が優れた建築を表彰するベルサイユ賞の「世界で最も美しい美術館」に2024年に選出された広島県大竹市の下瀬美術館は「アートの中でアートを観る。」というコンセプトで坂茂氏により設計された。美術館を取り囲むように、10棟のヴィラとレストランからなるSHIMOSE ART GARDEN VILLAが配置されており、建築作品の中に宿泊するという体験を提供している。美術館の一般営業時間（9：30～17：00）の前後に宿泊ゲストの専用時間（6：00～9：00、17：30～21：00）を設けることで唯一無二の鑑賞体験を提供しており、美術館の空間を生かした取り組みとなっている。

公立美術館にアートホテルなどの宿泊施設を併設した事例は、現時点で確認されていないが、類似の参考事例として、単独では事業採算性が取れない公共施設に、にぎわい機能を創出し収入源となるホテルを併設したHOTEL MAZARIUMを紹介する。本事例では、盛岡市が所有・運営するバスセンターに併設して、第三セクターの特別目的会社・盛岡ローカルハブ株式会社がホテルおよび温泉・商業施設の建設・所有・運営を担っている。開業にあたっては「なぜ盛岡市が宿泊施設を造る必要があるのか？」「民業圧迫ではないか？」という指摘が議会や市民から寄せられ、官民のはざまにある取り組みの難しさが浮き彫りになっている。延べ50回以上の説明会・議会説明の場で、ホテルが位置する河南エリア活性化に向けて滞在時間の長期化が必要である、市内の

既存のビジネスホテルとは異なるライフスタイルホテルであるため既存施設とのすみ分けができる、といった説明により理解醸成につとめた。整備の一部に公的予算が投入されているがゆえに、周辺観光施設への回遊促進、人流創出による地域経済の活性化、地域雇用の創出など、地域連携を通じた美術館の役割拡大に参考となる事例である。

一方で、公立美術館にアートホテルを併設するには専門人材の確保や運営ノウハウの獲得といった障壁が存在する。

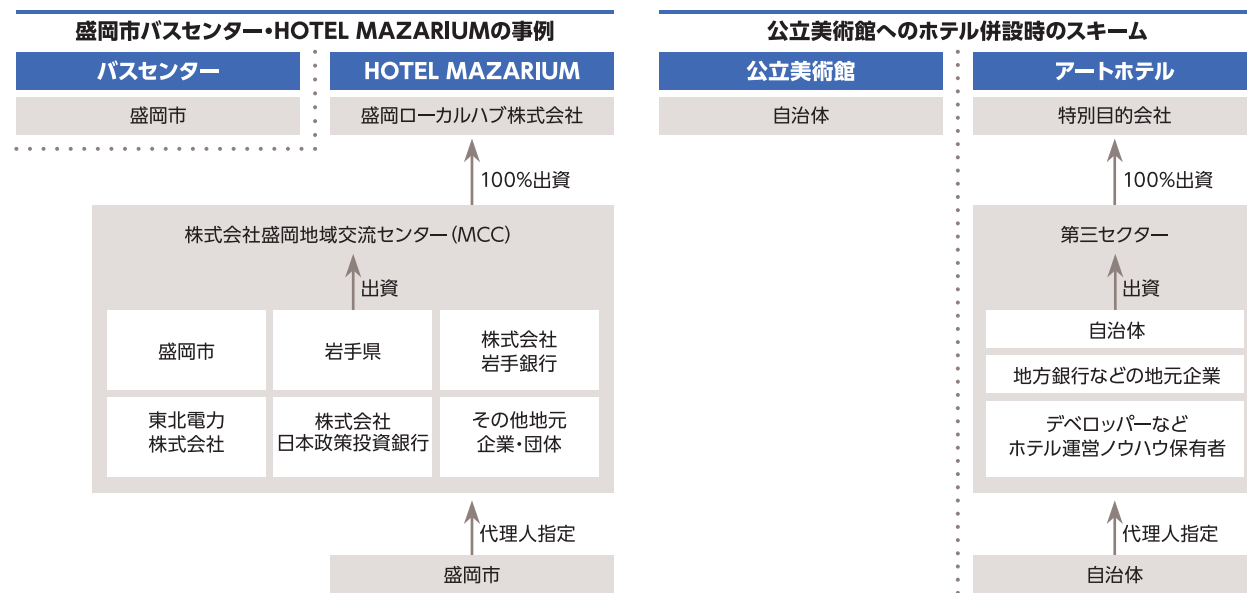
2) 専門人材確保の手法

日本の美術館では、特に公立館において学芸員がコレクションの収集・保存・展示活用・調査研究などの業務を超えて、広報や美術館運営の庶務に至るまであらゆる業務を兼務せざるを得ない状況が指摘されている。現状でも人的資源が逼迫（ひっぱく）している中、新たにアートホテルなどの新施設を付加する場合、学芸員がそれらを運営することは困難であり、ノウハウや人的リソースの新たな獲得が不可避である。

ゆえに、ホテル運営のスタッフに加えて、ホテル事業を企画・管理・推進できる人材、経営・財務・マーケティングの専門性を持つ人材が必要である。一方で美術館が単体でそのような人材を抱えるのは難しく、複数の美術館で人材をシェアする、民間企業との協業メニューの一つに人材交流を組み込み支援してもらうことなどが考えられる。企画に関しては、学習の一環として地元大学の経営学科の学生に検討を依頼する、地方銀行の営業担当者のノウハウやアイデアを借りるなどの手法も用いうる。さらにいえばアートホテルを美術館単体で実施する必要はなく、既にホテル事業を手掛けるデベロッパーとの協業が想定される。

ホテル運営においては、収蔵品をホテル空間においていかに活用するか、美術館をホテル利用者にどのように開くかを検討し、コレクションの保全と、

図表 3 HOTEL MAZARIUM の事例を踏まえた美術館へのホテル併設スキーム案



出所) NRI 作成

社会への開放・利活用という二つの機能の均衡点を探る必要がある。美術・学芸の専門人材と、経営・財務・マーケティング人材の両者がそれぞれ相手の専門分野について一定の理解を持ち、互いの役割への相互理解と優先事項のすり合わせを行うことが求められる。

5 アートホテルと相性の良い官民連携スキーム

前述のような美術館の収入源の多角化・役割の拡大には民間企業の資本とノウハウ活用が不可欠であるが、美術館の性質や地域環境に応じて最適な役割分担範囲を設計しなければ、官民連携は持続可能でない。例えば、指定管理者制度を導入しても物販やカフェなどの営利部門の運営が優先され美術館本来の使命が後回しとなる、短期的な契約となり長期的なコレクションの収集・保存・人材育成などに投資しにくい、という状況が生じる可能性がある。また、PFI^{※2}を導入して企画・運営を全面的に民間へ委ねると、収益確保が目的化してしまい、公共的使命が形骸化する懸念が行政側に根強く残る。前述した HOTEL MAZARIUM の事例では、第三セクター

の特別目的会社による PPP^{※3} 代理人方式を導入してその懸念を抑制している。ここでの第三セクターとは、盛岡駅西口複合ビル「マリオス」の建設・運営実績を有する株式会社盛岡地域交流センター (MCC) であり、盛岡市の代理人として 100% 子会社の盛岡ローカルハブ株式会社を設立している。美術館へのアートホテル併設の場合も、民間企業への直接的な PPP 委託ではなく、市が出資する第三セクターを代理主体とし、同セクターを通じて行政が間接的に持ち分を保有する特別目的会社に営利部門の運営を一括集約する本方式を用いることは、以下の理由で有用である。

第一に、政策意図の確実な反映やガバナンス確保と、ホテルなどの収益施設の民間資金による整備を両立できる点である。本スキームで自治体は、第三セクターの特別目的会社との代理人協定という事業

※2 PFI (Private Finance Initiative) とは、民間資金を活用して公共施設の整備・運営などを行う手法のこと

※3 PPP (Public Private Partnership) とは、公共施設などの建設・維持管理・運営などを行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫などを活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化などを図るものであり、指定管理者制度や包括的民間委託、PFI などさまざまな様式を含む

契約と、当該第三セクターを経由した株主としての議決権という2段階でガバナンスを利かせることができる。PFIを用いれば民間資本で建設ができるものの、PFI契約に基づいて運営を委託するため行政の関与は原則として契約に基づく。これに対し、指定管理方式は一定の行政ガバナンスを確保できるが、建設費は原則として公費負担である。この点から、本方式はPFIでも指定管理方式でもない手段として有用である。

第二に、地方自治法上の制約に適合しやすい点である。行政が営利を目的とした施設を保有すると、資金調達や管理運用に関する制約が大きい。とりわけ、同一建物内にホテルなどの営利施設を長期かつ独占的に設置する場合は、地方自治法に基づく議会議決などの手続きを要する。このため、ホテルを別棟または隣接地に民有として整備し、公有部分である美術館本体と切り分ける構成が現実的であり、美術館本体とホテル部分をそれぞれ行政・民間が所有・管理可能な本方式と親和性が高い。

繰り返しになるが、事業の最終的な成否は人材確保にかかっている。盛岡ローカルハブ株式会社の担当者は「ホテル設立段階は行政主導で進められるが、今後の自立的な運営に向けては宿泊施設の経営経験がある人材に入ってもらいたい。しかし、第三セクターという組織形態は旧来的な印象を持たれやすく、そのような人材にキャリアパス形成上の魅力が伝わりにくいため、雇用が難しいのが現実」と語る。運営体制内部に行政の課題を理解でき、かつ、宿泊施設運営事業経験を有するデベロッパーなどの参画を図ることも一つの解決手段となりうる。公立美術館では特に、宿泊者による経済波及効果にも着目し、沿線地域の振興を狙う鉄道会社や、鉄道会社の宿泊事業を担う子会社と協業することも考えられる。アートホテルではないが、2024年秋に実施された「森の芸術祭 晴れの国・岡山」にJR西日本が「企画協力」として加わり、快速列車や観光列車の特別運行やPRを行ったのは上記の好例といえる。

地方自治法などの関連法令への適合、組織体制に関する合意形成など、乗り越えるべき課題は大きい。宿泊料収入という新たな財源の確保や、ホテル目的の来訪増による地域経済への波及など、アートホテル設置の効果は大きい。適切な官民連携のもと、アートホテルには館の使命を深化・拡張しつつ地域の滞在需要を喚起する「文化と経済の結節点」として、そして、美術館の持続可能な運営の要としての役割を期待したい。

(監修：新谷 幸太郎)

筆者



坂本 和歌子 (さかもと わかこ)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
コンサルタント
専門は、地方創生、文化産業振興など
E-mail: w-sakamoto@nri.co.jp



時丸 耕太 (ときまる こうた)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、文化産業振興、都市施設開発など
E-mail: k-tokimaru@nri.co.jp