

広島県立美術館運営方針

〔令和3年3月〕
美術館

1 策定の趣旨

広島県立美術館では、名勝縮景園と隣接する当館の特徴を生かすため、「都会中の憩いの空間」を基本コンセプトとして、平成27年度に「広島県立美術館活性化ビジョン」を策定した。

この現行計画について計画期間の満了を迎えたことから、これまでの取組の振り返りや当館を取り巻く環境変化などを踏まえ、改めておおむね10年後の県立美術館の目指す姿を定めるとともに、今後の美術館運営の取組の方向性を示した「広島県立美術館運営方針」を策定する。

2 計画期間

令和3年度から令和7年度までの5年間とする。

3 これまでの取組と成果

(1) 広島県立美術館活性化ビジョンの概要

【基本コンセプト】

美術館に行けば、特別展や所蔵作品展などの美術鑑賞だけでなく、隣接する名勝「縮景園」の庭園散策も楽しむことができる、美術も庭園も楽しめる「都会の中の憩いの空間」

【実施期間】 平成28年度～令和2年度（5年間）

【目標】 総入館者数 45万人／年（特別展25万人、所蔵作品展10万人、県民ギャラリー10万人）

特別展の収支バランス 黒字の維持

- 【取組内容】
- ① 美術館・縮景園の連携による満足度の向上
 - ② 特別展の魅力向上と収益性の向上
 - ③ 自主企画展の実施と学芸員の育成等

(2) 主な取組と成果

① 美術館・縮景園の連携による満足度の向上

美術館・縮景園の指定管理の一本化、連携企画の実施等、美術館・縮景園の連携に本格着手し、施設相互の誘客率の向上に取り組んだ。

その結果、所蔵作品展・縮景園の共通券利用者が増加傾向にあることから、相互集客に一定の効果を発揮できたと考えられる一方、美術館・縮景園入館（園）者全体に占める割合は数%程度にとどまり、十分な相互集客（特に縮景園から美術館への誘客）が進んでいるとは言えない状況にある。

なお、浅野家至宝展（R1）を契機とした調査研究により、外部有識者から縮景園安置の《十王像》の重要性が指摘され、縮景園の文化的価値の再認識につながるとともに、今後の美術館の展示作品として活用できる例もあった。

② 特別展の魅力向上と収益性の向上

年間25万人の入館者及び収支の黒字維持を目標として掲げ、美術的の価値の高い西洋絵画の鑑賞機会の提供、夏季のファミリー向け企画の実施、マスコミとの連携による広報・企画の強化等に注力して取り組んだ。

展覧会のジャンル別でみると、ファミリー向け企画については、来館者増や収益の確保に大きく寄与したが、西洋絵画展においては、他のジャンルと比べ高額となる企画料に見合った、入館者・収入が十分得られなかった。

その結果、年度ごとではバラつきがあるものの、計画期間を通じてみると、入館者数は年平均で約24.3万人となった。一方で、収支については年間平均5,152千円の赤字となった。

③ 自主企画展の実施と学芸員の育成等

学芸員を育成し、他館等とのネットワークづくりを進める観点から、隔年開催を目途に、自主企画展（特別展）の実施に取り組んだ。また、展示・修復・保存などに関する研修の受講などにより、学芸員のベースとなる知識・スキルの育成にも取り組んだ。

自主企画展については、地域ゆかりのもの（H28 清水南山展、R 1 浅野展）をはじめ、おおむね当初目論見の間隔で実施できた。浅野展の実施に当たっては、初となる広島における大名文化の発信を行うなど、地域文化研究の進展につながった。一方で、集客には課題が残る。

その他、所蔵作品展について、展示パネルの見直し、広島ゆかりの作家等の特集展示（小特集）の実施、「ミニガイド」の作成などを行うことで、来館者サービスの向上と学芸員のOJTの機会を確保することができた。

4 県立美術館の「目指す姿」

<目指す姿>

■感動を与え、豊かな心・地域への誇りを育む美術館

当館のコレクション・研究成果を生かした、広島固有の地域文化に光をあてる展覧会や、様々なジャンルに渡った、質の高い企画展が開催され、美術ファンから子供まで幅広い層の県民が、地域文化を身近に感じながら、作品に表現された多様な価値観に触れることができています。

■歴史ある庭園文化と美術鑑賞をともに楽しめる美術館

隣接する名勝「縮景園」や「観古館」(※)の跡地に立地している歴史的経緯を踏まえて、広島の歴史文化を発信し、県民の地域文化への理解促進につなげているとともに、県内外の多くの方に、美術鑑賞と庭園文化を同時に楽しめる「都会の中の憩いの文化ゾーン」を提供しています。

※旧広島藩主浅野家の収蔵美術品を一般公開した大名家による国内初といわれる私立美術館

■時代の先端を行く、地域に開かれた美術館

地域の中核美術館として、着実な美術館活動をベースに、デジタル技術も活用しながらウィズ/アフターコロナ時代における新たな美術館サービスを提供するなど、時代の変化に対応した美術館として県民に親しまれています。

【内部環境】

- 美術の分野別に専門性を持つ学芸員
日本画、日本洋画、西洋美術、工芸の各分野8名
- 5千点余の所蔵作品
特に広島ゆかりの作家（平山郁夫、南薫造など）、日本や中央アジアなどの工芸品、1920～30年代の美術作品
- 西日本有数の展示室面積の規模
- 「縮景園」との隣接や「観古館」跡地に立地する江戸時代の広島の歴史との深い縁

【外部環境】

- 文化芸術基本法の制定（H29.6）
本来機能（収集、保管、展示、調査研究、教育普及）に加え、学校連携、地域振興、観光振興等への対応
- 新型コロナウイルス感染症のまん延と、それに伴う観光客数動向の不確実性
本県の総観光客数は7年連続して過去最高更新
縮景園来園者はR元年度で約30万人（外国人約8万人）
こうした中での、コロナ発生に伴う観光客数の激減
- デジタル化社会の進展

【使命】文化・芸術が人々の暮らしに根付き、社会に活力を与える地域の形成に貢献

5 成果指標

指標		現状(R1)	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
①所蔵作品展	入館者数(※)	5.3万人	6万人	6万人	7万人	7万人	8万人
②特別展	入館者数	10.3万人	各年収支計画上の入館者数				
	収支	△47百万円	各年度での均衡(黒字)維持				
	新規入館者割合	NA	15%	15%	16%	16%	17%
③美術館・縮景園の相互誘客率		NA	3%	3%	4%	4%	5%

※ 新型コロナウイルスの影響を踏まえて目標値を設定

上記成果指標と併せ、次の参考指標も注視しながら、目指す姿に近づいているか評価していく

【参考指標】

- ・美術館の総入館者数(所蔵作品展・特別展・県民ギャラリー)
- ・縮景園の入園者数

6 目指す姿の実現に当たって考慮すべき課題

(1) 展覧会について

(所蔵作品)

- 本県ゆかりの作家作品をはじめ幅広いジャンルに渡る当館の所蔵作品を紹介する所蔵作品展については、メディアで取り上げられる機会が少なく、入館者数についても5.3万人(R1)に留まっており、作品の背景にある広島固有の文化を含め、県民に十分浸透しているとは言えない。
- 所蔵作品を活用した自主企画展については、地域文化への理解や広島県への誇りを醸成する貴重な機会となっている。しかし、他の特別展と同様の形式(マスコミの主催・後援による実行委員会方式)で実施しているものの、県民向けの独自のアピール・取組が不十分であり、集客にはさらなる取組みが求められる。
- また、自主企画展については、企画力の強化や、研究成果を外部に発表する場の創出となることから、継続的な開催を通じて、学芸員の資質・能力の向上を効果的に行っていく必要がある。

(特別展)

- これまで、西洋絵画展やファミリー向け企画に注力してきたが、西洋絵画展については、企画料が高額となる上、入館者数や収支等の伸び悩みが見られる。
- より優れた美術作品の鑑賞機会を提供するために行う大規模な展覧会では、相応の経費を要するため、PRに長けたマスコミとの共催の下、展覧会の積極的な広報を行い、集客・収益性の向上に努めていく必要がある。
- 来館者の裾野を広げるためのファミリー向けの展覧会についても、より良い企画を招致できるよう、情報収集の強化を図る必要がある。

(2) 縮景園連携・歴史発信について

- 縮景園の歴史文化とのゆかりの深い当館においては、令和元年度の浅野氏広島城入城400年を契機として、「浅野家の至宝展」の開催をはじめ、被爆以前の広島歴史文化に接する機会の提供に着手したところであり、広島城等とも連携しながら、こうした歴史文化を発信していく役割が求められていると言える。
- 近年、広島県観光客数や、縮景園の入園者は増加基調(新型コロナウイルスの影響を除く)にあるものの来訪目的が異なることもあり、美術館への誘客は必ずしも十分とは言えない。
- 縮景園・美術館の相互集客に向けて、今後は、共通広報やハード整備などの従来の取組の充実に加え、例えば、縮景園をより深く知るための広島の歴史文化を美術館において発信するなど、美術館・縮景園の各来館(園)者が、それぞれの来館(園)目的をより充足できる取組を進めていく必要がある。
- 長時間の滞在が難しい観光客等に美術館にも訪れていただくためのしかけづくりが必要である。

(3) 社会環境変化への対応・本来機能について

- これまでも作品のVR化や、コロナ禍でのSNS発信（エア美術館）などに取り組んでおり、こうしたデジタル技術の活用は、大量動員型の展覧会の開催を躊躇する状況がある中、感染症対策に加え、距離を越え美術に触れる機会の創出に資するものであり、更なる取組が必要である。
- 増加する観光客への対応としてトイレの洋式化、フリーWifi整備など利便性の向上等に取り組んでいる一方、多言語化などの充実を一層図っていく必要がある。
- 運営の基本となる美術館活動（収集・保存修復、展示、調査研究、教育普及）は、様々な取組を行う上での前提となる美術館の基礎体力となるもので、より一層の充実を図る必要がある。とりわけ、学校等と連携した鑑賞教育については、美術に対する人材育成や、美術館の来館者層が高齢化する中であって将来の幅広い来館者層を獲得するためにも、その充実に継続して取り組んでいく必要がある。
- 県内の美術館活動の模範的モデルとして、当館が蓄積する知見・ノウハウを県内施設へ還元することが求められる。
- 美術館は、社会教育のための集客施設として、県民意識や環境の変化に柔軟に対応した運営が求められる。

7 基本方針（取組の方向性）

目指す姿を実現するための基本方針（取組の方向性）を、前記課題を踏まえ、次のとおり定める。
なお、展覧会の実施計画等、具体的な美術館の活動については、この基本方針を基に、年度ごとに計画を立てて取組を行うものとする。

(1) 所蔵作品を生かした展覧会の魅力向上と発信強化

- 当館のコレクションを核とした、広島固有の文化を題材としたメッセージ性の高い自主企画展（特別展）の計画的開催や、所蔵作品展の充実に取り組む。
- 特別展や縮景園に訪れた方に対する所蔵作品展への誘客に注力する観点から、特別展や縮景園からのハード・ソフト両面での動線を強化するとともに、短時間でも気軽に所蔵作品の魅力に触れることができる展示方法の工夫や、特別展との連動を図り、所蔵作品展への来館意欲を高める。並行して、話題性のある取組を実施することで、マスコミへの露出強化や、県立美術館の魅力向上に取り組む。
- 自主企画展については、テーマ（作家や作品等）にゆかりのある地域と連携した取組の実施により文化に親しむ機運醸成を図るなど、付加価値の高い展覧会とすることで、入館者増や外部資金の確保に取り組む。

（主な取組）

- ・ おおむね隔年を目安に自主企画展（特別展）を開催
- ・ 他館との連携による展示作品の補強
- ・ 所蔵作品展の「スペシャルセレクションコーナー（仮称）」の設置
- ・ 縮景園との連絡通路の整備や、施設内での所蔵作品の露出
- ・ 特別展テーマを意識した所蔵作品展の企画
- ・ 自主企画展等につながる各学芸員の研究テーマ設定と研究成果の積極的活用
- ・ 自主企画展テーマにゆかりのある地域の団体とのコラボ企画の実施

(2) 多くの県民が多彩なジャンルの美術に触れられる特別展の安定的運営の推進

- 展覧会企画の情報収集を積極的に行いながら、県民ニーズを把握した上で各展覧会ごとにターゲット層を定め、年間又は本方針期間中において、美術ファンから子供まで満足できる特別展をバランスよく選定する。
- 各展覧会においては、精度の高い収支計画と、ターゲット層に対する有効なアプローチ方法を踏まえた、実効性ある事業計画を策定し、広報力に長けたマスコミの出資を求めるなど、外部資金の獲得に努める。その上で、各特別展の特徴に応じ、マスコミを通じた露出度の高い広報や関連企画等を展開し、集客を図っていく。
- 特に、夏季において、集客力の高いファミリー向け企画を引き続き実施することで、美術館にあまりなじみのない客層を獲得しつつ、黒字化を図り、年間での特別展の収支バランスを確保していく。

(主な取組)

- ・ 美術館に対する意識調査の継続的实施による未来館者の動向分析
- ・ 来館者に対するアンケート調査を行い、来館者層の検証と次回の展覧会企画への反映
- ・ 展覧会のねらいやターゲット層を意識した戦略的な広報の実施
- ・ 国や文化団体等からの助成金や、トップセールス等による協賛金の獲得

(3) 縮景園との一体的運営とその歴史文化の発信

- 広島県の歴史文化に関心のある縮景園来園者が、その来訪目的を美術館に訪れることでより充足できるように、美術館において、縮景園の歴史をはじめとする広島の江戸時代の歴史情報を常設の展示物等を通じて発信していくとともに、歴史や芸術などの共通テーマに基づく美術館・縮景園一体で行うイベントなどの企画を推進していく。
- 広島城等と連携した広島の歴史文化の研究を推進し、その成果について企画展等に反映させるなど、分かりやすく県民に向けて発信していく。
- 引き続き、美術館・縮景園の運営体制の一本化を推進し、相互誘導のための割引制度の実施、ハード整備、共通広報等について、縮景園から美術館への誘客を図る点にウエイトを置きつつ取り組んでいく。

(主な取組)

- ・ 縮景園の連絡通路での歴史紹介コーナーの常設展示
- ・ 看板の設置等、縮景園との連絡通路を整備
- ・ 両施設の連携ガイドツアー、縮景園内での所蔵作品のPRや、縮景園ボランティアガイドによる美術館への誘客などの連携企画の実施
- ・ 所蔵作品展の「スペシャルセレクションコーナー（仮称）」の設置【再掲】

(4) 新時代の美術館運営システムの検討と本来機能の充実

- デジタル技術も活用しつつ、ウィズ/アフターコロナ時代の美術館運営を念頭にした新たなシステムへの導入、他館との連携強化や、運営の基本となる本来的活動の着実な実施などにより、時代の変化に対応した地域の中核美術館としての役割を形成するとともに、その成果を社会へ還元する。

(主な取組)

- ・ オンラインイベントやVR導入など、デジタル技術の積極活用
- ・ 美術館の専門性や企画力向上を目的とした、外部有識者によるアドバイザー登録制度の創設
- ・ 県全体の美術館活動の向上のため、引き続き県内美術館と連携した研修会を実施
- ・ 収集事業については、作品の寄贈・寄託に引き続き取り組むとともに、他館の収集事例を研究
- ・ 教育普及活動については、特に子供を対象とした鑑賞教育の充実
- ・ 館内掲示物等の多言語化や、老朽化した設備の修繕を着実に実施

現行計画（広島県立美術館活性化ビジョン）の振返り

1 概要

【基本コンセプト】

美術館に行けば、特別展や所蔵作品展などの美術鑑賞だけでなく、隣接する名勝「縮景園」の庭園散策も楽しむことができる、美術も庭園も楽しめる「都会の中の憩いの空間」

【実施期間】 平成28年度～令和2年度（5年間）

【目標】 総入館者数 45万人/年（特別展25万人、所蔵作品展10万人、県民ギャラリー10万人）

特別展の収支バランス 黒字の維持

- 【取組内容】
- ① 美術館・縮景園の連携による満足度の向上
 - ② 特別展の魅力向上と収益性の向上
 - ③ 自主企画展の実施と学芸員の育成等

2 取組結果と今後の課題（運営方針検討に当たっての留意点）

① 美術館・縮景園の連携による満足度の向上

- 次の取組により美術館・縮景園の連携に本格着手し、施設相互の誘客率の向上に取り組んだ。
 - ・ 美術館・縮景園の指定管理の一本化（H29～）
 - ・ 相互往來の料金割引（所蔵作品展・縮景園の共通整理券発行（H29～）、ワンコイン縮景園（H28～））
 - ・ 連携企画の実施（縮景園ライトアップ時の美術館ロビー開放、特別展開催時の縮景園での「にわかふえ」）
 - ・ 相互誘導のハード整備（美術館ロビーに縮景園紹介看板を設置、縮景園に美術館展示会情報掲示板を設置）
 - ・ 共通広報（トップページの共通化などホームページのリニューアル等）
- ※ 縮景園の年間入園者数は、242千人（H27）から295千人（R1）と計画前より53千人増加
- 所蔵作品展・縮景園の共通券の利用者が増加傾向にあることから、相互集客に一定の効果を発揮できていると考えられる一方、美術館・縮景園入館（園）者全体に占める割合は数%程度にとどまり、十分な相互集客（特に縮景園から美術館への誘客）が実現できていない状況にある。一方、浅野家至宝展（R1）を契機とした調査研究により、外部有識者から縮景園安置の《十王像》の重要性が指摘され、縮景園の文化的価値の再認識につながるとともに、今後の美術館の展示作品として活用できる例もあった。
- 令和2年度に縮景園来園者に美術館への意識等を調査したところ、縮景園来園回数の少ない人（初めて～2回目）の美術館への来館意思の割合が低かった。居住地別では県外居住者、年代別では比較的若い世代（20～40歳代）で低くなっており、今後こうした層へのアピールが必要である。

また、来館しない理由としては、「美術に興味がない」（43.2%）が最も多く、次いで「時間がない」（24.3%）、「見たい展示物がない」（18.9%）となったが、一方で、縮景園の歴史や築庭時期の文化の関心度について、「非常にある」・「多少ある」人は93.9%と非常に高い割合となった。

(参考指標)

指標	H27	H28	H29	H30	R 1
ワンコイン縮景園による入園者数 (人)	0	17,278	11,153	13,557	7,645
共通券利用者数 (人)	2,394	3,928	4,401	4,327	5,494
所蔵作品展有料入園者数に占める共通券利用者数の割合 (%)	55.5	61.2	67.7	65.3	73.1
縮景園有料入園者数に占める共通券利用者数の割合 (%)	1.6	2.3	2.3	2.3	2.9

【総括】

- 美術館・縮景園への来館（園）者は、それぞれ来訪目的自体が異なっているため、これまでの取組の推進のみならず、縮景園への来園目的を美術館に訪れることで充足できるような、美術館・縮景園一体で行う企画等を進めていくことや、短時間でも当館所蔵の名品に触れてもらう機会を創出することで、相互誘客を進めていく必要がある。

② 特別展の魅力向上と収益性の向上

- 年間 25 万人の入館者及び収支の黒字維持を目標として掲げ、以下に注力して取り組んだ。
 - ・美術的の価値の高い西洋絵画の鑑賞機会の提供
 - ・普段美術館に足を運ばない層の取込みとして、夏季のファミリー向け企画の実施
 - ・マスコミとの連携による広報・企画の強化等
 また、独自広報として、ウェブの利用（美術館HP）や、展覧会の主たる客層を意識した SNS による広報にも取り組んだ。
- ファミリー向け企画については、平成 30 年度には入館者が過去最高の約 30 万人となるなど、来館者増や収益の確保に大きく寄与したが、西洋絵画展においては、他のジャンルと比べ企画料が高額となる傾向にあり、それに見合った入館者・収入が十分得られなかった。

年度ごとでばらつきがあるものの、ジブリ展（H30）の大幅集客などにより、計画期間を通じてみると、入館者数は年平均で約 24.3 万人となった。一方で、収支については年間平均 5,152 千円の赤字となった。

指標		H24～27	H28	H29	H30	R 1	平均
特別展	入館者 (人)	239,137	265,808	226,803	377,329	102,822	243,190
	収支 (千円)	△5,437	12,136	△3,756	17,621	△46,610	△5,152

(参考指標)

指標		H27	H28	H29	H30	R 1
西洋絵画展	入館者数	-	-	116,598	22,266	21,822
	※()は展覧会数	(0)	(0)	(2)	(1)	(1)
	収支	-	-	△5,337	△15,732	△16,494
ファミリー向け企画	入館者数	111,934	88,287	59,940	295,689	28,947
	収支	13,904	5,055	7,652	48,578	1,985

【総括】

- 特別展の企画の検討に当たっては、特に西洋絵画展について、高額な企画料に見合う集客力に課題があることを前提に慎重に行っていく必要がある。
- また、広報力の高いマスコミの参画を引き続き求めていくためにも、展覧会のねらいと併せ、精度の高い収支計画の作成など、より実効性の高い事業計画を示しながら出資を募っていくとともに、団体からの助成や企業からの協賛金等の活用も含めて幅広く資金の確保を検討するなど、安定的な企画運営を図る必要がある。

③ 自主企画展の実施と学芸員の育成等

- 学芸員を育成し、他館等とのネットワークづくりを進める観点から、隔年開催を目途に、自主企画展（特別展）の実施に取り組んだ。また、展示・修復・保存などに関する研修の受講などにより、学芸員のベースとなる知識・スキルの育成にも取り組んだ。
- 自主企画展については、地域ゆかりのもの（H28 清水南山展、R 1 浅野展）をはじめ、おおむね当初目論見の間隔で実施できた。浅野展の実施に当たっては、初となる広島における大名文化の発信を行うなど、地域文化研究の進展につながった。また、高校生以下の来館も通常の特別展よりも多く、地域文化に関する学習機会を提供することが出来た。しかし一方で、集客には課題が残る。

その他、所蔵作品展について、展示パネルの見直し、広島ゆかりの作家等の特集展示（小特集）の実施、「ミニガイド」の作成などを行うことで、来館者サービスの向上と学芸員のOJTの機会を確保することができた。

（参考指標）

指 標	H27	H28	H29	H30	R 1
自主企画展の開催件数（件）	1	1	-	-	1
ミニガイド発行回数	-	-	3	4	4

【総括】

- 自主企画展の開催に当たっては、より多くの方の鑑賞につながるよう、開催意義や集客性を高めていくとともに、学芸員の育成の機会としても有効活用していく必要がある。
- 他館等とのネットワークづくりについては、美術館間の相乗効果をさらに図る観点からも、引き続き進めていく必要がある。
- その他、所蔵作品展入館者数については、5.3 万人（R 1）に留まっており、美術館の特徴が表れる所蔵作品展の魅力向上に取り組み、地域におけるプレゼンスを高めていく必要がある。