

第2回 県立施設運営活性化懇談会 議事録

日 時：令和8年3月23日（月） 9:00～12:00

場 所：高知県庁本庁舎1階 正庁ホール

出席者：出席者名簿のとおり

議 事：（1）県立施設運営活性化に向けた県の支援計画について
（2）自律性向上計画（案）について

1 開会

事務局： それでは定刻になりましたので、第2回県立施設運営活性化懇談会を開会いたします。事務局を担当します高知県行政管理課長の別府でございます。よろしくお願いいたします。

委員の皆様には年度末の大変お忙しい時期にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。また、説明される委員の皆様におかれましても、資料の作成や説明の準備などのご協力、誠にありがとうございます。会に先立ちまして、高知県総務部長の清水からご挨拶を申し上げます。

2 総務部長あいさつ

総務部長： おはようございます。総務部長の清水でございます。会に先立ちまして一言ご挨拶をさせていただきます。まず、年度末がせまる大変ご多忙のところ、ご出席いただきましてありがとうございます。

昨年12月、第1回目の懇談会を開催いたしまして、各団体から施設の状況や取組の方向性についてご説明をいただきまして、委員の皆様からご指摘を頂戴したところでございます。その後、第1回目の懇談会でいただいたご助言も踏まえまして各団体において自律性向上計画の案を作成いただきまして、今回の懇談会でご説明いただくと、そういう流れとさせていただいております。

この計画は、県民サービスや満足度の向上に繋げるとともに、高付加価値型サービスの収益で、職員の所得向上や新規事業の展開を実現するためのものということでございまして、委員の皆様には引き続き、そういった観点でご助言を賜りたいと思っております。

併せまして、県としても、施設の運営活性化に向けて色々支援をしていきたいと考えておりますので、その内容についても後ほどご説明をさせていただきます。特に立ち上げの時期において、各団体の取組を後押ししたいということで、各団体が活用可能な県の補助金もお示ししたいと考えております。

本日、3時間お時間をいただきまして、大変長丁場になりますけれど

も、どうぞよろしくお願いいたします。

3 会議の進行説明

事務局： それでは最初に事務局から本日の進め方について説明をさせていただきます。

本日はAグループである高知県牧野記念財団が管理する牧野植物園、高知県文化財団が管理する美術館、坂本龍馬記念館、土佐山内記念財団が管理する高知城歴史博物館について各団体から説明をいただきまして、委員の皆様からご意見をいただくこととしております。なお、のいち動物公園、県民体育館などのBグループの懇談会は、先週 18 日に開催をしております。

それでは、まず最初に資料の確認をお願いいたします。資料の 1 から 9 までを配付しております。お手元がない方は挙手をお願いいたします。

続きまして、お手元の資料の 3 の出席者名簿をご覧ください。本日の懇談会は、共通の委員 4 名、Aグループの委員 1 名、合わせて 5 名に出席をいただいております。東山動物園の下総委員は、本日所用のため欠席となっております。議事内容について事前に意見書を頂いておりますので、後ほどご紹介をさせていただきます。皆様よろしくお願いいたします。それではここで進行を石塚会長にお渡しさせていただきます。石塚会長、よろしくお願いいたします。

石塚会長： はい、石塚でございます。どうぞよろしくお願いいたします。朝早くからご出席いただきまして、ありがとうございます。18 日にも少しお話をした内容になりますが、委員の皆様や団体が少し変わっていますので、私の方から懇談会の趣旨を改めてご説明させていただきます。

この懇談会は、団体が考案された計画の内容を我々委員が査定するというものではなく、計画に規定された事業をより効果的に実施するための方法や、新たな事業の方向性について、助言をするための会議でございます。説明いただく計画は、本日時点での方向性を記載したものでございます。この懇談会が終わった後に柔軟に変更することも可能でございます。

逆に懇談会での意見やその団体の状況、それから先ほど部長の方からも話があった県の予算措置や補助事業のことなどもございますので、そういうことによって、事業の内容の変更や取りやめといったことの可能性もございます。

このように、当然ながら委員の皆様に責任を負わせるものではございません。計画にも規制緩和のご要望などが記載されておりますけれども、県としても、引き続き団体の要望を踏まえながら必要な規制緩和、予算面での支援や伴走支援チームでの支援、こういったことも検討し、行っていくと聞いているところでございます。以上、私からの補足になります。

4 議事

石塚会長： それでは議事に入りたいと思います。本日の議題はお手元の会議次第にありますとおり（１）の県立施設運営活性化に向けた県の支援計画について、（２）

の自律性向上計画（案）について、ということになっております。では、はじめに議事の（１）について、事務局の方からご説明をお願いいたします。

事務局： はい、それでは資料の４をお願いいたします。県立施設運営活性化に向けた県の支援計画について説明をさせていただきます。

まず、１番です。県立施設の運営活性化、また、この懇談会による助言を通じて実現を目指すものを記載しております。こちらの説明は省略をさせていただきますので、また後ほどご覧ください。

２が県の支援メニューとなっております。（１）の各種事業補助は、民間事業者向けの補助制度を公社も活用可能とするものです。１つ目としまして、所得向上推進企業等総合支援事業費補助金は、来年度の県の目玉事業になるものでございまして、高付加価値化、生産能力の向上、販路開拓などを通じて、職員の所得向上を行う事業者を支援するものでして、公社等外郭団体もこの補助金を活用可能とするものでございます。

次の子ども・子育て支援環境整備事業費補助金は、天候や季節に左右されない、未就学児などの遊び場の整備を支援する補助金でございまして、こちらも公社が活用することを可能としております。そのほか、電気自動車導入補助金の活用を通じた経費節減などの支援をまいります。

（２）の民間寄付等あっせんについては、まず、ふるさと納税型クラウドファンディングを活用した支援の検討を行っております。具体的には、各団体が多くの方の共感を呼ぶプロジェクトを実施する際に、県がふるさと納税型のクラウドファンディングを募り、団体の事業実施の費用を支援することを検討してございます。ネーミングライツ導入については、こちらも現在検討中でございますが、各団体が企業とネーミングライツの交渉をまとめるなどを行っていただいた際に、収入の一部を財団等が活用可能とするルールを制定するなどを検討してございます。

（３）の広報体制確立については、各団体で事業を実施する際に、広報担当の職員が不足しているといった声もお聞きしておりますので、令和８年度に限り管理代行料の増額を行います。

（４）の各団体の要望に応じた規制緩和等については、例えば特別な企画展を行う際の高齢者等からの料金を有料にしたいとのご要望があった際に条例改正を含め検討を行うという趣旨でございます。なお、現在は特別な企画展も含め、ほとんどの施設で高齢者などの方は無料としてございます。

最後に来年度の県の支援体制をご説明いたします。本日、各団体から説明いただく計画案については、懇談会での助言も踏まえて、来年度から実施をしていただくこととなりますが、その際には、県庁内部でも団体を支援するための伴走支援チームを設けることを考えております。具体的な内容はまだ未定ですので、資料は現段階のイメージであることをご承知おきください。

また、事業の状況確認、フォローアップなどのため、引き続きこの懇談会の枠組みを活用していきたいと考えておりますが、詳細については、来年度改めてご案内をさせていただきたいと考えております。県からの支援計画は以上となります。よろしくお願いいたします。

石塚会長： ご説明ありがとうございました。それでは委員の皆様、何かご質問などはございませんか。団体の皆様方から何かご質問はございませんか。

支援チームが発足して、今後コミュニケーションをしっかりと取りながら、必要な予算のことなど、その辺りのことがやりやすくなってくるのかなど。色々な部の方が関係することになりますので、ぜひ密にやっていただいた上で適切な予算措置を考えていただければと思います。

特にご意見やご質問等が無ければ、次の自律性向上計画の方に移りますがよろしいですか。では、議事（２）について、まず高知県牧野記念財団からご説明の方よろしくお願いいたします。

（牧野記念財団 岡村理事長）

岡村理事長： 失礼いたします、公益財団法人高知県牧野記念財団でございます。資料５をご覧ください。まず資料に記載をさせていただいております内容についてご説明をさせていただきます前に、この自律性向上に関する計画案の趣旨・目的などの記載に当たっての前提として、まず私どもの考え方を説明させていただきますと存じます。

第１回の懇談会においてご説明をさせていただきましたとおり、高知県牧野記念財団の設立の目的は、牧野富太郎博士の植物学上の業績を顕彰し、野生植物及び栽培植物の調査研究や栽培保存などを行うことによりまして、広く植物学の理解と自然環境に対する認識を深めるとともに、教育文化の向上を図り、もって県民の皆様の文化水準の向上及び福祉の増進に寄与することです。

また、これも第１回懇談会においてご説明させていただきましたが、高知県牧野記念財団は、高知県立牧野植物園の管理運営を主たる事業目的として、県が中心となって設立した法人であります。そして、高知県立牧野植物園が目指すべき姿につきましては、県が平成２９年１２月に策定されました牧野植物園磨き上げ整備基本構想や、県が指定管理期間ごとに示しておられます、高知県立牧野植物園管理運営業務の要求水準書などにおきまして、世界に誇れる総合植物園あるいは研究・教育・普及・鑑賞のいずれの分野においても日本を先導する総合植物園といったものが掲げられているところであります。

当財団におきましては、このたびの自律性向上に関する計画の策定の如何にかかわらず、従来から財団の目的の達成、牧野植物園の目指すべき姿の実現に向けて、様々な取組を行ってきたところであります。そして、それらにつきましては毎年度の事業計画に基づいて推進をしてきているところであります。

従いまして、このたびの自律性向上に関する計画につきましては、そうした計画や取組に加えてのことと認識をしております。

併せまして、自律性向上に関する計画の策定を県が財団に要請をなさっておられる背景につきましては、昨年、令和7年10月に一部改正をされました県政運営指針におきまして、人口減少対策として、県民の皆様の所得の向上を目指す民間事業者の方々の取組を先導するためにも、県立文化施設などの一定の集客が見込める施設を管理運営している、公社等外郭団体においては、より高付加価値のサービスを提供し、職員の所得向上を図ることが期待されているため、一定の基準に該当する公社等外郭団体を自律性向上団体に分類し、自律性の向上のための取組を支援しますと記載をされているところであります。

当財団におきましては、このたびの自律性向上に関する計画案の内容につきましては、こうした前提に立って記載をさせていただいているものであります。すなわち、資料の趣旨・目的におきましても、先ほど申し上げました財団の目的の達成、牧野植物園の目指すべき姿の実現に向けた毎年度の事業計画に加えまして、新たに定めることとなります自律性向上に関する計画における基本的な考え方を記載しているものであります。

それでは資料の1、(1) 趣旨・目的についてご説明を申し上げます。基本的な考え方と書かせていただいておりますけれども、先ほど申し上げました財団の目的の達成、あるいは牧野植物園の目指すべき姿の実現に向けまして、財団にとって最も大切かつ必要な財産は人材であり、人材の確保・育成・定着と財団で働く職員の幸せを目指すことが、財団としての基本的なスタンスであるべきものと考えておるところであります。

そして、これらを実現することが財団の発展、植物園の管理運営のさらなる充実、ひいては、植物園を利用してくださるお客様の満足につながっていくものと認識をしております。そのために職員の働きやすさや働きがいの向上に向けまして、処遇の改善や働きやすい職場環境づくりなどに取り組んでいるところであります。

引き続きこうした考え方に沿いまして、高知県立牧野植物園すなわち牧野富太郎博士を顕彰する施設であり、植物の収集・保存・展示、研究・教育・普及・憩いの場の提供といった、そういった多様な機能を備えた総合植物園の指定管理者といたしまして、多岐にわたる指定管理運営業務を着実に実施いたしますとともに、効果的な広報を展開することなどを通じまして、より多くのお客様にご覧いただくことにより、利用料金収入の安定的な確保を図り、併せて有料ガイド事業を実施いたしますなど、収入の維持・拡大に努めてまいりたいと考えております。

少し補足をさせていただきますと、第1回懇談会におきまして下総委員からは、牧野植物園がしっかりと役割を果たしている経営努力をしていると、東山植物園も牧野植物園を参考にしているといったご意見もいただいたと記憶を

しております。また、本日資料9で下総委員から書面でご提出をいただいている意見におきましても、牧野植物園についてはハードと運営が理想的な関係で運営されていると。今回提出された自律性向上計画における財団にとって最も大切かつ必要な財産が人材であり、人材の確保、育成、定着と財団で働く職員の幸せを目指す。これらを実現するための財源の活用といったことについて共感できるが、まだ途上である。これからも不断の取組を続けてもらいたいというご意見もいただいているところであります。

また前回、第1回懇談会におきまして、井上委員からは、会社の経営で言えば、社員の給与を上げたいということは第1に考えることであるといったご意見をいただいたと記憶をしております。財団といたしましては引き続き、こうした基本的な考え方に沿いまして、職員の処遇の改善などに向けて取り組んでいく所存であります。

続きまして(2)の手段でありますけれども、先ほど申し上げましたような牧野博士の業績の顕彰をはじめとする多様な機能を備えた総合植物園の指定管理者として、良質で満足度の高いサービスの提供に努め、そして効果的な広報を展開することなどを通じまして、より多くの来園者の確保、利用料金収入の安定的な確保、そして有料ガイド事業の実施などによる収入の維持・拡大に努めてまいりたいと考えております。

併せまして、新たな財源の確保につきましても、園の目的、財団の目的との整合性、あるいは指定管理事業の着実な実施との両立といった観点に加えて、これまで財団が行ってきた取組との親和性、あるいは職員の知識技術などの活用の可能性、また、低コストでの実施が見込まれることなどを踏まえまして、現行の事務局体制のもとで、持続可能な取組につきまして、全体最適の観点から自律的に検討し、実施につなげてまいりたいと考えております。検討に当たりましては、引き続き財団の事務局内での協議、あるいは理事、評議員の皆様との協議などを行っていく考えであります。

補足をさせていただきますと、まずは、多岐にわたる管理運営業務を着実に実施すること、これが肝要であると考えております。加えて、第1回懇談会におきまして、古谷副会長からは、園の特色や研究の効果について、全国に向けてさらに広報を強化することも検討してはどうかといったご意見をいただいたところであります。効果的な広報を展開することなどを通じまして、より多くの来園者の確保、これによる利用料金収入の安定的な確保を図っていくことが基本になると考えておるところであります。

また、新たな財源の確保につきましても、第1回懇談会におきまして三谷委員から今まで研究員がやってきたこととの親和性、あるいは研究員の持っている強みを価値として届けることができれば良いのではないかとといったご意見をいただいたところであります。園の目的や財団の目的の整合性をはじめ、職員の知識や技術が活用できる、あるいはこれまでの取組との親和性が図れ

る、そういった取組について、全体最適の観点から検討してまいりたいと考えております。

続きまして資料の2ページをご覧くださいと存じます。令和8年度において実施を予定する具体的事業であります、3点掲げさせていただいております。

まず1つには、有料の園内ガイド、そして、植物研究活動に係る外部資金の獲得に向けた取組やお客様に特別な価値を感じていただけるツアーの受入れに向けた取り組みといったことを記載させていただいております。この園内を有料でガイドさせていただくという取組につきましては、職員がご来園をいただいたお客様に同行して、あるいはご来園をいただいた際に、園の見どころですとか、見頃の植物あるいは植物園の概要、散策のルートなどについて、10名以上の団体のお客様を有料でガイドさせていただくというものであります。

これに関連いたしまして、良質で満足度の高いサービスの提供の一環として、お客様に特別な価値を感じていただけるようなツアー、その造成と受入れに向けまして、旅行会社の皆様方との今後連携のもとで取り組んでまいりたいと考えております。恐らく来年度の上期の旅行商品はもう既に完成しておると思いますし、下期につきましても、もうほぼ完成に近づいていると思いますので、実施に当たっては少し先のことになるかもしれませんが、旅行会社様などとの連携のもとで検討し、取り組んでまいりたいと考えております。

そして、第1回の懇談会におきまして、小林委員から、研究に力を入れたいということであるならば積極的に科研費をとるなどして、管理費を回すということもやり方としてできるのではないかとといったご意見もいただいているところであります。牧野植物園は、研究型植物園として運営をさせていただいておりますので、科研費に限らずですけれども、植物研究活動に係る外部資金の獲得に向けて取り組んでまいりたいと考えておるところであります。

続きまして、(2) 令和9年度以降実施予定の事業ですけれども、牧野記念財団につきましては、現行の指定管理期間が令和8年度末ということになっておりますので、記載はしておりません。まずは令和9年度からの第6期指定管理期間におきましても、管理者として指定をしていただけるように取り組んでまいる所存でございます。

続きまして、3の(1) 県の支援計画のうち活用を予定しているものでありますが、こちら管理代行料の令和8年度限りの増額といたしまして、広報体制確立に向けて500万円を県が措置をしてくださっております。こちらを先ほどから申し上げております効果的な広報の展開につながるように、活用させていただきたいと考えております。

(2) 規制緩和など県に要望したい事項でありますけれども、雑ぱくになりますが、財団の業務体制などの現状と課題及びそれらを踏まえて、財団が自律

的かつ自主的に取り組んでいるということへのご理解とご支援をお願いしたいと存じます。

最後に4番の財団内の推進体制であります。こちらは、わたくし理事長、そして園長、副園長、さらには課長級以上の職員によって企画・会議・構成をいたします。週1回開催をすることとしておりまして、このことにつきましては、第1回の懇談会におきまして、石塚会長から植物園としてありたい姿・未来・ビジョンにつきましては、職員一体となって考え、同じ方向を向いていかなければならないことであり、これが絶対に必要なことであるといったご意見をいただいたと承知をしております。この企画会議を中心といたしまして、引き続き、先ほど申し上げました基本的な考え方に沿って、職員のベクトルを合わせながら、財源の確保などに向けた検討をしてまいりたいと考えております。説明は以上でございます。

石塚会長： ご説明ありがとうございました。では、本日ご欠席の下総委員から意見を預かっておりますので、事務局からご紹介をお願いいたします。

事務局： 資料の9をお願いいたします。下総委員からのご意見につきまして紹介をさせていただきます。第三者による時間外営業の事例を紹介するので参考にしていただきたいというところで2点ご紹介をいただいております。

大阪市長居植物園、こちら、サッカースタジアム等がある長居公園の中に植物園があり、夜も賑わいを広めようという趣旨で、ライトアップや常設の夜間開園を実施しているというところでございます。

2つ目としまして京都府立植物園、こちら開園100周年記念事業として、温室の特別夜間開園を行っているというところでございます。

上記の事例は計画にも記載があるお客様に特別な価値を感じていただけるツアーの受入れに向けた取組に類似するものというところで、現在既に取り組まれている「夜の植物園」や「桜の宵」などの夜間開園イベント等の内容をバージョンアップする方法もあるのではないかという点。また、大きな事業やイベントを立ち上げるのはハードルが高いというところがございまして、既存のイベントの中で実施するプログラムを有料化したり、物販も併せて行うなど、小規模なものをできることから取り組んでいってほしいといったご意見もいただいております。以上でございます。

石塚会長： ありがとうございます。先ほど説明の中でも触れておられたかと思いますが、何か追加でコメントはございますか。

岡村理事長： 下総委員におかれましては大変評価をしていただき、ありがたいと思っております。ご意見を参考に組み立てまいりたいと思っております。

石塚会長： ありがとうございます。それでは皆さん、委員の皆様方からそれぞれご意見いただきたいと思っておりますので、まず、小林委員からお願いします。

林委員： ご説明ありがとうございました。今回新しく取り組まれるところは、この2ページ目のガイドとか有料のツアーを作るというところになるのでしょうか

か。

岡村理事長： 全く新しいのは有料のツアー受入れの検討と外部資金の獲得、外部資金の獲得は改めて掲げていることで、現状でも一定、もちろん獲得はしております。

小林委員： ありがとうございます。まず、小さなところから一歩ずつ進めていくことはとても大事だと思います。ここに集まっている方は、植物園がやっていることに対して、敬意を持って見ていらっしゃると思います。だから、たくさん説明いただいたんですが、そのことが分かっているうえで、さらに何に挑戦できるかということをお聞きしてきたんだろうと思っています。それで、やはり新しいことに挑戦するということが少しでも考えられたことは、良かったと思っていますので、それはぜひ実施してくださいというところがあります。

もう1つ確認させていただきたいことが、財団で一丸となってということで、もちろん役職の方々が週一回こういう企画会議をやりながら推進していくことはとても大事だと思うんですけども、今回のこの自律性向上に関して、若い人も含めて、実際に問題意識を共有することをされたかということと、そういった若い人たちからの意見を汲み上げる仕組みのようなものが財団内部にあるのかどうかということを知りたいと思います。

岡村理事長： ありがとうございます。まず1点目のご質問の財団内の職員間のそもそもの意識の共有、これについてはもちろんやっております。そして、若い職員も含めて、職員一人ひとりの意見を汲み上げる仕組みがあるのかというお話ですけども、これについては複数ございまして、企画会議に臨む際には各課長がそれぞれ課内で会議をした上で臨んでまいりますし、また私、園長、副園長が、職員一人ひとりと面談もしておりますので、そういった中で、意見を聞きながら進めているところであります。

小林委員： それは自由闊達に話せるような感じなんでしょうか。一対一ももちろん良いのですが、若い職員同士でアイデアを出すとか、自由度の高い方が組織は活性化するように思います。やはり上から色々問われると、遠慮して言えないということもあると思うんですけども、その辺りはいかがでしょうか。今後のためにということです。

岡村理事長： 職員間での議論も非常に活発になされていると思います。決して上から言えば、そのとおり動くという組織ではないです。

石塚会長： ありがとうございます。では、井上委員お願いします。

井上委員： ご説明ありがとうございました。直接職員さんが園に来られた方と触れ合い、直接お声を聞かれる取組をされるということで、非常に良いなと思って私も関心いたしました。

私の方から2つ質問がありまして、今回の目的としては企業で売上を増やそうというところが1つのポイントだと思っているんですけども、そのた

めに入場者を増やされると。それぞれの取組について、例えば県内の方や県外の方など、対象が分かれると思うんですけども、その辺りにつきまして意識していらっしゃるのか、そういった区分けみたいなものはございますでしょうか。

岡村理事長： まずデータから申し上げますと、大体现状で県内のお客様が7割、県外が3割、女性が7割、男性が3割、そして、いわゆるリピーターの方が大体6～7割ぐらいですので、実は先日開催をさせていただいたラン展におきましても、アンケート結果から見ると、初めて来られた方が半分程度いらっしゃるの、まだまだ新しいお客様の開拓もできていると思っております。

ですから、県内、県外それぞれ効果的な広報の仕方はあると思うのですが、県外の方であれば比較的SNSやホームページなどになってこようかと思えますし、県内向けはテレビ、ラジオ、新聞なども含めましてですね。ですから、そういったアンケート結果なども踏まえて、こういった方々に、こういった広報の仕方が刺さるのかということも考えながら進めていきたいと思っております。

井上委員： ありがとうございます。そうしますと、最近は施設とか企業が発信するよりもお客様ご自身が発信するということも結構多くあると思えます。そういった顧客満足を高めるということも1つの要素だと思うのですが、その点からしましたら、最後の財団内の推進体制の会議の中に、いわゆるファンの方や地元の方など、そういった方のご意見も取り入れられるような会議体や、そういったものを設けることはできますでしょうか。

岡村理事長： 現在財団を応援してくださる方々の組織として、友の会という組織をさせていただいておりますし、その方々からは色々ご意見を賜ったり、経営・運営に対するご支援をいただいたりしておりますし、また、ボランティアとして多くの方が支援をしてくださっていますので、そういった友の会の方や、そしてボランティアの方々とは定期的にミーティング的なこともやっておりますので、そういった中からもご意見をいただいてまいりたいと考えております。

井上委員： 最後ですけども、地域においても大きな集客施設だと思います。そういったお客様たちがやっぱりどこに流れるのかということは民間企業として非常に大事な点だと思うんですけども、例えば周辺の商店ですとか、そういった所に流れてもらうことが、地元としては期待するところだと思います。そういったところの声が反映されているとか、そういった声も吸い上げるような場にはなりますでしょうか、さっきの会議体というのは。

岡村理事長： 恐らくそれも1つになると思えますし、また五台山には牧野植物園、そして竹林寺、そして来年度にはソラミアンも完成をする見込みでありますので、そういった新たな施設間の連携をとる組織も今できておりますから、そういった組織の中でも、それぞれ地域全体が活性化するような話合いをして

いければなと考えているところであります。

井上委員： ありがとうございます。私の方からは以上でございます。

石塚会長： ありがとうございます。それでは三谷委員お願いいたします。

三谷委員： ご説明ありがとうございます。先月 J T B さんのナイトツアーに私も参加させていただいたんですけれど、五台山の展望台、それから竹林寺さん、そして、牧野植物園さんに行くということで、先々週うちの社員も参加をしまして、非常に風が強い日だったんですけど、すごく良かったというお話をしておりました。

昼の利益に加えて、夜に新しいことにチャレンジするということですが、ただ、やはり残業代やコストが逆にかかったり、その分そこに職員さんを付けないではいけなかったりして、バランスを取っていくことは非常に難しいなというふうに思います。

前回親和性の話をさせていただいたのですが、私は企業研修を取り入れたらいいなと思っています。一日中ただ園の植物の説明をしていただくような形ではなくて、私のイメージだとボタニカル研修をしたいなと思っています。例えば、今多様性が言われている中で、牧野さんの探求心、詰めていく考え方など、1 日目にはそういったことを学び、午後からグループワークをして、答えを出すというよりも探っていく、深掘りしていく。そして、2 日目には、それぞれ植物が生存してきた中で強みや弱みがあると思うのですが、それぞれその強みがあるからこそ今生存しているわけであって、そういう部分で、例えば、企業からすると研修を受けることによって人を変えようとか、この人を研修受けさせてこういうふうに変えてやろうなどと思ったりするわけですが、人を変えずに環境を変えることによって生存し、組織として残るという、そういった研修によって、自律型人材・自律型組織を作っていけるようになるのではと思います。これは今まで学術員の方が持たれていた見識を生かすこともでき、面白い研修ができるのではないかと考えております。

やはりそういった研修など、体験を作っていくことで、売上の部分に繋がっていったらなと私は考えておまして、そういった取組ができれば面白いのではないかなと考えております。以上です。

岡村理事長： ありがとうございます。企業の皆様の研修につきまして、有料でやらせていただくことができるのか、有料の価値があるものに作り上げられるのかどうか、それと財団内の職員の受入れ体制が取れるのかということもありますけれども、そういったことを総合的に勘案しながら、ご意見を参考に検討させていただきたいと思います。

三谷委員： そうですね、やはりそういう自分たちが持っているスキルをそういうところで生かすことによって、働いている皆さんも、働きがいをもっと出てくるかなと思っていますので、当然所得の部分などもあるとは思いますが、働き

がいの部分も自分たちの持つてゐる力を発揮することによって、上がってくるのではないかと考えていますので、その辺もプラスでできたらいいのではないかなと思いました。ありがとうございます。

石塚会長： ありがとうございます。では、古谷委員お願いします。

古谷委員： 先日、南園の再整備のオープニングの行事に参加させていただいて、本当に牧野植物園は何度も訪れる場所ではあるんですけども、ラン展にしてもあれだけの種類があるのかというのが、私の中では本当にびっくりしました。その日は来園された方が非常に多く、その方々も本当に良い時に牧野に入園することができて良かったと思ったのではないかと改めて思いました。

牧野植物園だけでなく他の公共施設もそうですが、やはり、普及のためには、訪れるきっかけを作っていただきたいと思います。たまたま高知県へ来て植物園へ行ったということではなく、植物園に行くために高知へ来たんだという、そういったきっかけをぜひ作っていただきたいと思います。そうした方々は、地元へ帰っても良かったということを周りの方々に伝えてくれます。そして、それからまた再度訪れるというふうに繋がっていくのではないかと思います。これは本当に高知県の観光の底上げにもなってきますので、大きい意味で、やはりきっかけを作っていただくということが大事ではないかと思いました。

そして、牧野植物園は世界に誇れる施設であると認められておりますので、そういった施設を生かして、先ほど三谷委員からも企業研修を受け入れるという意見がありましたけれども、私はやはり未来の植物学者を誕生させるというところに、牧野植物園は最適な場所ではないかと思っています。かつて私も子どもの夏休みの宿題のために牧野植物園の教室に行き、沢山の草花を採って植物標本を作り、科学賞を頂いて、未だに標本集が私の家に残っています。そのときの、暑い中、子どもたちと一緒に汗をかいた記憶というのは本当に素晴らしい経験でもありますので、ぜひそういった将来の植物学者を誕生させることのできる有料の教室を開いていただけたら、これは高知県だけではなく県外からも来ていただければ、不登校対策にもなるのではないかと思います。

やはり、できないことを考えるよりもできることを考えて、小さなことから積み上げていくと、やはり今以上の牧野植物園の付加価値というものができるのではないかと思います。

それと、牧野植物園に来園した際には良い評価だけいただくわけではないと思いますので、そういった評価に対してどのように対処されているのかということも、1つキーワードではないかと思っています。

それと、前にも、増収に繋げるために有料駐車場にしたらどうなのかということや、入園料の増額を検討したらどうなのかということを上記したような記憶もありますけど、値上げというのは、やはりタイミングがあると思

いますので、上げるのは今が1番良いと私は思います。少し上げただけで何千万という増収があると思います。そういうこともやはり計画的に考えられて、タイミングを延ばして値上げをするよりは、高知県の他の公共施設、そして、県外の他の施設との金額の標準水準がどのようなものかといったことを検討していただきたいと思います。それから、無料で行くところは、あまりお客様は興味がないです。やはり、高い入園料を払ってでも行ったという、そういう高付加価値を付けるためにも、やはり値上げをして、良いものを作り上げていただきたいと思います。

岡村理事長： ありがとうございます。何点かご意見をいただきまして、まず植物園に来ることが高知県に来ることのきっかけにといったお話があったかと思いますが、データを見ましても明らかに県内観光客入り込み客数と牧野植物園への入園者数、正の相関関係がございます。県内にたくさんのお客様が訪れてくださったら、その上昇率以上に牧野にもお客様が来てくださっているということです。冒頭申し上げましたようにやはり効果的な広報など展開いたしまして、牧野植物園を知っていただく、牧野植物園に来ていただくことで、県として期待をされています重要な観光施設としての役割を果たしてまいりたいと考えております。

それから子どもたちの学習について、未来の牧野を発掘しようといったお話もあったかと思いますが、実は現在も相当力を入れておりまして、研究者が実際に使っている器具なども活用しながら子どもさんたちに学習していただく、いわゆるキッズラボですとか、県内外の学校の生徒さんを受け入れる学校対応プログラムですとか、様々な子どもさん向けの教室・講座などを行っておりますけれども、実はこれ全てが無料で行わせていただいております。それは、やはり経済格差によって教育の機会の格差が生まれないようにという考え方もあるかと思いますので、現状ではそういったことで子どもたちの学習にも力を入れておりますが、無料でやらせていただいているということでもあります。

それから様々な評価に対する対応というお話もあったかと思いますが、お電話やメール、お手紙などで、財団や園に対して色々のご意見をいただくことがございます。それにつきましては、可能な限り対応する方向でやらさせていただきます、先方にもその旨お伝えをさせていただいているところであります。

それから有料駐車場につきましては、敷地が財団のものではないということもありますし、それから入園料の増額につきましては、令和6年9月県議会におきまして、条例改正されて、令和7年4月1日から引上げがなされているところでありますので、あまり短期間でどんどん引き上げということも少し躊躇するところがあります。ただ、そういった入園料の増も含めて、どういうふうに財源が確保できるかというのは不断の検討を続けてまいりた

いと考えております。以上でございます。

石塚会長： ありがとうございます。では最後に私の方から何点か。前回の懇談会の中でも意見として、財団の基金の増額について、運用益で少しでも増やしていくような形ということもあるのではないかとということをご意見いたしました。ぜひ、こういうこともご検討いただけたらなと思っています。

私自身、子どもの頃に植物園や生き物に関わる色々な経験を通じて、今の仕事も含めて非常に影響が大きかったと思っています。学生時代、マレーシアのボルネオ島の方に3年ほど熱帯雨林の再生ということで、色々な研究者の方々と、そこには当然、分類の方、それから遺伝子の方、色々な方がおられましたけども、そういうことも経験して、植物園の維持・管理、それからそれに伴う研究というのは、大体私の中でもイメージがつくところです。そういう意味で、人を大事されるというところですけども、やはりそこに職員の皆様方の知識というところが、財団として非常に価値があるというふうに思っております。

新たな企画を色々やるに当たっては、先ほど三谷委員の方からお話がありましたけれども、やはりバランスであったりとか、働き方というところを考えたときに、何かをやめるという決断をしなければ仕事だけが増え、しんどくなってくるという状況になってくると思いますので、企画を考えていくのも相当苦労されているかと思います。

教育事業もすでに色々やっておられますけれども、次の世代の若い人たちがツアーの企画を考えていくような場にしていくと、その方々が次の来園者につながるという形になってきますので、そういった企画と教育事業の一体的な取り組みをやっていけば、より効果的で効率的になるのではないかなと思います。

それから、6割の方がリピーターということで、かなり収入を支えていただいているということもあろうかと思いますが、リピーター向けのサービスの充実、ここに少し力を入れるということは大事なかなと思って話を伺っておりました。

それから、前回の懇談会の中で、生物多様性に係る色々な企業の取組が今後すごく重要になってくるというところで、TNFDと言われてますけれども、ネイチャーポジティブ経済において、どういう企業として貢献できるのかというところを考えたときに、牧野植物園の取組はすごくマッチするのではないかなと思います。研究費の獲得のために企業スポンサーに投資をいただいて、その部分でちゃんとレポートをお返しすれば、新たな発見や牧野植物園が目指すところの部分に繋がってくるのではないかなと思います。企業との連携について今後企画の中で考えていくのは、今のトレンドとしてはありなのかなと感じたところです。

また、県の予算措置の部分で、広報体制の確立のところに活用を予定され

ていますけれども、具体的にどういうところに力を入れていこうと考えておられますか。コメントと意見、質問と混ざっていますけれども、お答えできる場所があればお願いします。

岡村理事長： ありがとうございます。まずはじめに基金の増額といったお話があったかと思いますが、現状、基本財産が4,070万円しかないということもありまして、国債で運用するにしても、それほど大きな利息が生まれるわけではないということもあります。今後、財源が確保できるようになってまいりますから、当該年度に全て予算に充当するということであって、もちろん内部留保していくということも勘案をしまして、そういった基金的なものの増額も努めてまいりたいと考えております。

それから、職員を大事にということで、知識をさらに増やしていくといったことの必要性をご指摘いただいたのではないかと思います。

石塚会長： ずっと研鑽は努めておられるので、その知識や経験は他の方には無いものであり、その価値はすごく大きいと思います。それをどう生かすかという話です。

岡村理事長： 先ほど申し上げましたように職員の知識・技術が活用できる方向での新たな取組の検討ということも考えてまいりたいと考えておりますし、さらに職員の働きがいという点からも、新たに外部の先進的な取組をしている施設や植物園などに研修に行ってもらえるような予算措置も考えているところであります。

それからやはりスクラップアンドビルドというのは本当にこれが1番難しく、それぞれやはり、これまで経過や必要性、効果も一定あってやっていることですので、どうしても新しいことをビルドするために何をスクラップするのかということは非常に難しいところではありますが、そこは全体の体制の中でできることを考えていかなければなりませんので、そこは不断の検討をしていきたいと思っております。

それと企画と教育事業の一体化というのは、これは教育事業を受講される方に何らか企画していただくという。

石塚会長： そうですね。要はそこに関心がある、もしくはせっかく来ていただいている方、特に高校生などの若い人たち。例えば、大学のサークルや学部教育の中で、アイデアソンのような形で色々と地域活性化の取組をやっているようなゼミがあります。例えばそういったところと一緒に企画するといったことはありなのかなという気はしています。特に高校生の子がどうそれを捉えて、活性化のためにどうしたらいいのかということを考える機会ということ、植物園のことを学ぶだけではなくて、一緒にセットで企画ができると、教育効果と企画を両立できないかなということを少し思ったところです。

岡村理事長： 大学や高等学校などとの連携ということですか。大学やそれから企業等との関係・連携ということにつきまして、生物多様性の話とも合わせてしまい

ますけれども、いわゆる大学や企業との連携で新たな取組が生み出せる、あるいはそのことによって外部資金が獲得できるといったことができれば、それはまさに今回3点掲げさせていただいてるうちの1つの外部資金の獲得も、基本的にはそういった企業様ですとか、大学、研究機関、そういったところとの連携の結果、協賛金含め、研究の共同の研究資金含め、何らか財源が確保できないかという発想ですので、そういったことにつきましては、今後も検討してまいりたいと思っております。

それから、県の予算措置の500万円につきましては、これにつきましては正直なところ、令和8年度の事業計画や当財団の予算などが固まった後に、急きょ500万円の追加の支援措置をお示しいただきましたので、現状ではまだ具体的にこれに使うという格好はできておらず、一昨日開催をいたしました理事会におきましても、予備費として計上させていただいております、広報の強化に向けて、これから検討していくということであります。

石塚会長： ありがとうございます。他にございますか。では、小林委員。

小林委員： これは他の方々にも聞くとありますが、寄付制度はどうなっていますでしょうか。何か特別な寄付とマッチした賛助会員制度などがあるのか、または寄付を積極的にお願いするような取組を今後考えていらっしゃるでしょうか。

1つの館でやるには結構大変なところがありますが、それぞれの館の特質が違いますから、やはり、それぞれにやらなくてはいけないところだと思います。寄付文化がないと言われてきた日本でも、今ではかなり企業への思いを持っていらっしゃる方々が多く、先ほど生物多様性と企業の関係のことを仰いましたけれども、牧野植物園であれば、こちらからお願いすればおそらく企業のスポンサーも付くのではないかなと思います。世界を目指すと言われたときに、それを応援しようと思う方もかなりいるような気がするのですが、今現状どうなっているのでしょうか。

岡村理事長： 実は現状ではですね、寄付につきましては、制度的なものでお願いをしているということではなくて、友の会で、財団の取組に賛同してくださった方からのいわゆる会費を頂いているだけなんですけれども、先ほどお話をいただきましたように、世界水準の植物館ということであれば、世界を見渡せば、相当な寄付を確保されている園もございますから、そこは念頭にはありますけれども、そういった取組ができていないというのが現状になります。ぜひ考えたいと思います。

石塚会長： ありがとうございます。ぜひ委員の意見を参考にできることがあればと思います。時間が許せば引き続きご出席の方よろしく願いいたします。

では続きまして、高知県文化財団が管理する施設のうち、県立美術館の方からご説明をお願いいたします。

(高知県立美術館 安田館長)

安田館長： 美術館の館長の安田でございます。資料の6をご覧ください。計画の趣旨・目的等、簡単に箇条書きで書かせていただきましたけれども、当美術館は、延べ床面積1万平米を超える大規模美術館としては高知県内で唯一、かつ博物館法上の登録博物館ということもあり、まずは県民を中心に多くの方に、とにかく質の高い芸術作品を見ていただく機会を提供する。そういった質を追求することが第一であるということと、願わくばより多くの方々にお越しいただきたいと。その多くの方々というのは、特に近年は、日本だけではなく、I C O M（国際博物館会議）でも言われておりますけれども、インクルーシブという言葉で最近言われる包摂性、こちらも含めて今後努力をしていく必要があると。

ただその一方で、人材とか財務の上への、現在の限られたリソースでどこまでできるかという課題もあります。鞭を入れることはできるけれども、人が疲弊しては、元も子もないということがある一方、私は色々な美術館を渡り歩いてきて、私立の財団法人立美術館も長く勤めたんですけれども、一般論として、高知県文化財団に限らず、自治体がつくる財団法人は財務構造がシンプルですので、実は作るときの財務構造の設計が、益を産むようになってないことがほとんどです。ですので、そういう意味では自治体がつくる財団法人は経営基盤が弱体で、かつ、博物館・美術館に関しましては、小林委員はよくご存じでしょうけれども、事業収入だけで自立するということがそもそも難しいという、そういったところでいかにやっていくかが大きな課題となっております。

続いて2の計画の概要ですけれども、かなり具体的に書いておりますけれども、上の2つは何とか収入を増加して、その収入を次につなげていくようなことを狙いとしつつ、1番目は、これは数年に1度やっておりますけれども、マスコミ等との実行委員会形式で、いわゆる指定代行料の予算外で行う展覧会事業で何とか収入を上げるということで、令和8年度はジミー大西展を予定しております。

2つ目は、今までも少しずつやってきていますが、外国人の観光客対応、あるいはリピーターを取り込むための様々な販路拡大と申しましょうか、サービスの充実、多言語パンフレットも数年前に一度作って、情報が古くなっているんで、そういったところも作り直したり、最新の技術も導入してアピールするようなこと。SNS等デジタルメディアも活用して色々やっていこうと考えております。

3つ目は、令和8年度は大きな企画展として、絵金展を予定しております。これはちょうど国民文化祭の時期に被るわけですが、そこで色々、美術系V t u b e rとのコラボや関連グッズの製作など、色々やれることをトライして、絵金の展覧会、本州各地でも大ヒットしましたので、何とか広

いお客様を獲得しようということで、今色々策を練っております。

最後、当館は展示室以外にも劇場・ホールがある、実質複合文化施設ですが、そちらの方でもインクルーシブの対応ということを今後課題として考えていこうということで、ここに例として挙げているのは、聴覚に問題のある方々のためのサポートということですが、こういったことに関して、まず年度はじめに勉強会をやり、そこで具体的にどう進めていけるかを考えていこうかというところが、今の状況でございます。

2 ページ目をご覧ください。令和9年度以降については令和8年度にやっていたことの延長線上にも当たりますけれども、1つ目はそういった実行委員会形式や貸し館等指定管理料を財源とした企画展を、今後も毎年とはいかないまでも2～3年、数年に1度はやって、収入を何とか確保することをもっと考えていこうということ。

そして施設の魅力の向上とは、広い意味でのサービスの拡大向上ですが、常設展示の作品音声ガイドなども一度作ったことがあります、更新しないでそのままになっているところを少しやってみようか、など考えております。

そして、今申し上げたようなことの基盤としての、3番、県の支援措置の活用方針等ですが、そういった入館者の増加に向けた、広報関連、多言語パンフレットなど、そういった総合的なサービスの強化には、この所得向上推進企業総合支援事業費補助金を充当する予定であります。

それから、こども・子育て応援環境整備事業費補助金につきましては、キッズスペースの整備とか、そういった子ども向けの色々な仕掛けづくり、一部そういった子ども及び子どもを連れたご家族向けのサービスを既に実施しているものもあります。具体的には先週もベビーフレンドリーアワーというものを行之まして、乳幼児を連れたお母様方にガイド付きのツアーなどもやりましたが、そういったものをより拡充していこうと。

それから、ふるさと納税活用型のクラウドファンディングの可能性については、これは当館に限らず、他の博物館・美術館でも収蔵品の修復、金額の多寡はともかく、一応予算として修復費は無い訳ではないんですが、実際には必要な修復は、その予算ではとても追いつかないというのが現状でありますので、何とかそういう形で外部資金を集め、修復ができないままになっている収蔵品を少しでも修復していきたいということも考えております。

それから県に対する要望ですが、1つ目は、前回の会議でも申し上げたかと思いますが、当館も30年余り経ちまして、施設の老朽化、狭隘化に対して、毎年のように少しずつ対処療法的に修復を行うという形でやっていますけれども、他府県の博物館・美術館を見ましても、そろそろ抜本的な次を見据えたプランを、設置者としての県にはぜひ考えていただき

たい。いわゆる全面修理・改修程度の長寿命化なのか、あるいは増築なのか、場合によっては改築なのか、そういったビジョンというものをぜひ検討していただきたいということが1つあります。

それともう1つは冒頭の県の資料にもありましたけれども、料金の枠です。私は昭和の末期からもう40年近く色々な美術館で働いてきておりますけれども、この40年の間に、博物館・美術館は無料入館者の枠がどんどん広がってきています。私らが美術館に就職した頃は小学生からも料金を頂いていました。それが年々、行政の考え方ということで、子どもそして高齢者の方々にどんどん無料枠を広げていくということで、当然観覧料・入館料収入は減ってくる。その一方で稼がなくてはいけないという、矛盾する状況がある中で、ここは何とかして料金の徴収については、条例改正等も考えていただきたいというのが率直なところでございます。

最後に推進体制につきましては、ここに書きましたように、必要に応じて、理事長を代表に館長以下、館のスタッフとして県の担当課を交えた会を必要に応じて設けたいというところで、今後の事業の推進については、体制を整えていくというところで考えております。

時間もありますので、簡単にご説明いたしました但、不足のところはご質問いただければと思います。

石塚会長： ご説明ありがとうございました。では、小林委員お願いします。

小林委員： ご説明ありがとうございました。すごく色々と前向きに取り組もうとされているということが今日はよく分かりました。

先ほどと同様の質問をさせていただきたいんですけども、1つは美術館内で若い学芸員さんも含めて、これを一緒に考えたかどうか、参画してもらっているのかどうかという点です。例えば実際にやっていくとなったときに、同じ方向を向いてやっていかなくてはならないわけですが、そこはどうなんでしょうかという点です。

また、寄付制度についてですが、クラウドファンディングではなくて、もっと定常的に寄付を獲得していくような仕組みは考えられないんでしょうかというのが2つ目です。

3つ目は施設の更新の問題です。これについては、美術館が前に水に浸かった時から、私は本当に喫緊の課題だと思っていまして、移転も含めた再整備ということ、県は何か考えるべきではないかと思っています。

安田館長： 1回目の懇談会の時は、結構スケジュールがタイトでしたので、あまり館内に情報共有しないまま私も臨んでしまい、後で反省しました。ただ、今回に関しましては、ここの資料に書いたアイデア等は、職員に出してもらいました。例えばV t u b e r とのコラボやホールの難聴者用補助、ヒアリンググループ等々は、職員から出てきたアイデアで、そういったものをどんどん出してもらって、どこまで実現できるかは、やはりリソースの問題があります

けども、一応やってみたいことについては書いてあります。

寄付に関しましては、一応受け付けていますが、システム的にはまだやっていません。しかし、課題として今考えておりまして、私も民間の美術館に勤務していたときは、寄付システムもありましたし、小林委員はご存じでしょうけども、会員サポーター制度も原美術館でやっていまして。それはもちろん大変有効だったんですけども、繰り返しの話になりますが、それは人材のリソースもかなり割きます。ですので、やりましようと言ってすぐやれるかということ、結局そういった問題もあるので慎重に考えていきながら、しかし、先ほど私も冒頭で申し上げましたように、自治体系の財団って本当に財と名前が付きながら財が無いので、やっていかなければいけないなとは思っております。

それから最後の設備の更新のことは、私も担当課の課長さんにはしょっちゅう言っていますが、ぜひ外部の方から声を大にして、そろそろ本腰を入れていただきたいということは強調しておきたいと思います。

石塚会長： ありがとうございます。それでは、井上委員お願いいたします。

井上委員： ありがとうございます。今回、色々アイデアを拝見しまして、ジミー大西さんとかですね、ああいったものが出てくるとやはり行きたいなと私自身も思うところでありまして、楽しみにしております。

2つ質問がありまして、美術館としての計画概要の3つ目にV t u b e rなどを使われて新たな顧客層を獲得するとありますが、新たな顧客層というのはどういったところを想定していらっしゃるのでしょうか。いわゆる美術館を好きな方というのは来られると思うんですけども、これから好きになってほしい人や本当に新たな人なのか、その辺りは何か具体的にご検討されましたでしょうか。

安田館長： まずですね、当館の来館者層をアンケートベースで見ますと、高知県全体が高齢化してるということもありますけども、やはり年齢層が比較的高いので、こういったV t u b e rといったデジタルメディアを活用して、もう少し年齢層若めの現役世代の方々を何とか引きつけられないかなということは考えております。

それと絵金に関しましては、先ほども申し上げましたが、本州でも展覧会が好評でしたので、こういう展覧会になりますと、今年度で言いますと、年末にやったビアズリー展がそうだったのですが、結構本州からも遠路はるばるお客さんにお越しいただきましたので、そういった県外の方へのアピールに、そういったインターネット等を活用してアピールするということは、いわゆる広い意味での広報戦略としてももう少しやっていこうかなという話を中ではしております。

井上委員： 分かりました、ありがとうございます。2つ目ですけれども、我々企業としましては、時々展示会なんかをする場合に、スペースが必要なときがあり

ます。美術館は広いイメージがあるものですから、そういう施設をお借りできたらなという希望がありますけれども、そういった場合に企業が利用できるスペースですとか、その辺りはどのようになっていますでしょうか。

安田館長： 基本的にお貸出し用のスペースとしては、県民ギャラリーと呼んでいる約400平米の展示室が1つあります。それとホールの方、これは400席ですが、こちらもうちの主催事業が入っていないときはお貸出しをしております、受付しておりますので、お問合せいただけましたら、その辺はご対応させていただきます。企業さんのホール利用があったかは定かではありませんが、専門学校も含めて学校などにはよく発表会などで使っていただいていますので、企業さんでもご相談いただければ対応ができると思います。

井上委員： そういった情報はホームページで出ていたりするんですか。

安田館長： 一応当館のウェブサイトには展示室とホールの貸出しについては、要綱などを掲載しておりますので、そちらをご覧くださいと思います。

井上委員： 空いてる日など、そういったものも出ていますか。

安田館長： そうですね、一応カレンダーもつけておりますので。ただホールの方は、いわゆるリピーターの利用者の方も多く、大体1年前から受け付けていますので、直接お問合せいただくのがよろしいかと思います。

井上委員： 分かりました。ありがとうございます。3つ目は私の提案といいますか、せっかく美術館さんが牧野植物園とも近いので、そういったいわゆる、導線といいますか誘客といいますか、そういった連携はとれるものなんでしょうか。

安田館長： 小規模ですけれども、過去にも植物園さんとは連携をしたこともあります。直近ですと、去年にボタニカルアート、植物画の企画展の時に牧野植物園さんからも少しお借りしまして、その辺で連携をアピールして、少し色をつけてみたことはあります。

井上委員： せっかくお互い良いところですので、それぞれの相乗効果が出たらいいなと思ひまして。アンケートなどを取られたことはありますか。向こうに行つてこっちにも来たよなど。

安田館長： いわゆる来館者アンケートは毎日取つてまして、牧野植物園さんとはないですけども、同じ財団の中で、文学館や歴史民俗資料館などと連携して、ホール事業の方で歴史民俗資料館や文学館の展示に関連した映画の上映会を開き、片方のチケットでこちらが割引になりますといったサービスを付けたところ、それなりにご利用いただいたお客様もいらっしゃいました。

井上委員： 割と行政とかは縦割りですので、横串を刺すようなことができれば、もっと相乗効果があるのではないかなと思ひましたので質問しました。ありがとうございました。

石塚会長： では三谷委員お願いいたします。

三谷委員： 私の方も横串というか連携はすごく大事だなと思ひてまして、先ほど井

上委員が仰っていたように、どこそこの施設に行って、どこそこへ行ったという人の流れは、機材を置く必要がありますけれども、IPなどで図れるようになっているので、県内の施設にそういった機材を置いて、流れを掴むということも良いのではないかと思います。

あとこれは美術館さんだけではなくて、県内の色々な施設で思うのですが、先ほどから出ていた県民ギャラリーや美術館ホールなどの予約について、例えば県外から人を呼んできてイベントをやろうとなった時に、どこの会場が空いているか調べていくのにとっても時間がかかります。埋まっていたから日を変えようとか、ここが空いていると思っても抽せんだったなど。

そういった会議前の準備に無駄な時間がかかるので、例えば、県だけではなくて市の施設なども含めて、一覧ですぐ分かるものがあれば良いなと思いました。ホテルなどはトリバゴなどでいつどこが空いてるか一覧で出てきますので、県立施設でも一覧でわかる仕組みを導入すれば、それぞれのサイトへ入って行って空いているかどうか確認して、それで分からなければ電話で確認して、また抽せん…といったやり方が不要になります。美術館さんが先導してやることではないとは思いますが、これができれば人の動きもスムーズになり、お金も回っていくと思いますし、自分たちももっと使いやすくなり、今まで使われていないような施設も候補に上がってくるのではないかなと思いました。

あともう1点、令和8年4月、9月の内容が掴めなかったのですが、マスコミ等の実行委員会形式というのはどのようなイメージでしょうか。

安田館長： いわゆる全国をツアーするパッケージ化された展覧会に多いのですが、大抵マスコミさんなり、その企画したプロダクションがパッケージ化して、それを持ち込んでくると。実行委員会の場合は、実行委員会に参加する、例えば美術館とどこかの新聞社が2社で実行委員会を作ったとしますと、両方でそれぞれ、経費を出し合いまして、終わった後、観覧料の収入などを両方で分ける。ですから、収支の目論見どおりの収入があれば黒字で儲けが出るし、逆に下回れば赤字になるしということで、こういった形式の展覧会は、高知県での場合は過去にも数回やっていたそうですけれども、水物の興行でするので儲かるか儲からないかはやってみなければ分からないという。たまたま、2年前のジブリ展のように上手くいった例もあれば、赤字になった例もやはりあるということです。

三谷委員： 普段から、例えばコマーシャルを流したりして、お互いwin-winの関係は築かれていると思いますので、例えば企画チームを作って今後の美術館の在り方や進め方を考えていくときに、メディアの方も入ってもらうというのは面白いなと思っています。例えば桂浜水族館などではそういったやり方をして、結構露出も多いなと思います。メディアの方が入っているからかどうかは分からないですけども。そういったチームに加わってもらうなど、

お互いにプラスになるような取組ができれば良いのではと思いました。

安田館長： 私も高知に来て驚いたんですけれども、割と高知県内のテレビ局さんとかはCMを作ってくださるんです。もちろんお金は払いますけども。そういう意味では、ここでは結構地元のテレビ局とそういう付き合いの仕方をしてるんだと思いました。こういうパターンはよその県ではあるとは限りませんので、意外だなと思いました。

三谷委員： ぜひ考えていただけたらと思います。

石塚会長： ありがとうございます。では、続いて古谷委員をお願いします。

古谷委員： お金のことばかりで恐縮ですけれども、A I で県立施設の収益を改善させるためにはと検索してみると、やはり収入の増収と支出削減という2つのアプローチしかないということが出ました。増収するには、利用の実態にあわせた利用料金の見直しや、無料化を有料化にすることの検討、そして有料化を導入するに当たっては、費用対効果を考慮しなければならないということが出ておりました。

それで自分が考えたことは、今、インバウンドが非常に多く、船が今年100隻ぐらい入るとのことで、3～4日に1回ぐらい外国人を見かけて、市内には外国人がたくさんいらっしゃいます。まずは高知城に行って、次にひろめ市場回り、そして城博にも入っていると、市内のほとんどをぐるぐる回っているような感じです。先日も牧野公園にたくさんのインバウンドの方がいらっしゃってました。そこで、県内の地元の人とインバウンドの方々の料金が同じであるというのは、少しどうかなということを考えていました。例えば、県外でも二重価格を導入しようと考えている施設もあるということを経験で耳にしましたので、これも将来的には検討の域に入るのではないかとということも、自分の中では思った次第です。すぐ導入できるかどうかはまた別問題としても、他県でできることが高知県でできないことはないというふうに思いました。

そして自分も能楽堂、美術館にもよく足を運び、能楽や音楽、観劇などを鑑賞することもあります。やはりこういったところは、利用者にとっては駐車場が1番ネックになります。市内で小規模かつ駐車場付きのこういったホールは多くはないので、これを開放し、利用料金を得るということも増収につながるのではないかと思います。やはり、館の利点を全面的に広報して、利用の向上を促すということも大事ではないかと思いました。

また、よく高知県で全国大会があるんですが、全国大会が終わった後はひろめ市場に行くぐらいしかないので、そこで、美術展が開催されている時には、そのグループに対して団体割引で館内を見てもらうということも、増収にはつながるのではないかと思います。本当に細かいことの積み重ねですけれども、無いよりはある方が良いと思いますので、提案をさせていただきました。

安田館長： ありがとうございます。私はまだ高知に来てやっと丸2年なんですけれども、去年に比べると、今年は確かに外国人のお客さんが少し増えたかなという印象はありますが、自分が以前に勤めていた美術館に比べると圧倒的に少ないです。だから、今の数を見るに二重価格を設定するメリットは正直薄いかなという実感はございます。

それと、駐車場に関しましては、ホールの稼働率が7割ほどで、結構使われていますが、逆にホールが稼働していない時でも展覧会をやっている日が多く、展覧会を見に車で来られる方もいらっしゃるので、駐車場の開放日の設定はできるのかなということはなかなか難しいところがありますのと、ここからは不確かな答えになりますけれども、我々は公益財団法人なので、料金を頂くのにも法の縛りがあります。我々は美術館を運営する財団ですので美術館の観覧料は大っぴらに頂けますし、公益財団法人なのでそれは非課税です。ただ、駐車場をやる場合は公益財団法人法を調べてみないと、できるのかできないのか、できる場合でも課税対象になるかもしれないなど。その辺は調べてみないといけないかもしれません。すみません、あやふやな答えで。

石塚会長： 課税対象かどうか答えられますか、総務部の方で。

総務部長： 確認が必要だと思いますが、公益法人法の関係で言うと、運営に必要な経費を賄うためにも、料金徴収はできると思うのですが、ただ……。

安田館長： ただ、公益事業になるかどうかだと思うんですね。公益事業の方が収益事業の方に入るかという。

総務部長： そうですね。使い道に制約があって、例えばとにかく稼いで、それを別の公益事業ではないものに使ってしまったら駄目ですけども、それを例えば職員の処遇改善などそういったものに使うというのであれば、それは公益事業に要する経費と認められるのではないかと思います。そこは確認が必要だと思います。

石塚会長： 小林委員は何かご存じですか。

小林委員： 基本は収益事業になるのではないかなと思いましたが、なので課税対象ではないかなと。ただ、今の使い道を明確にすることによって、そういった対応ができるのかなとも少し思っています。

安田館長： あと収益事業になると上限かかりますからね。

石塚会長： はい。では最後に私の方から。昨日も香美市の美術館の方に行っていました。今の県立美術館も確かに老朽化や水質の問題など、その収蔵品を今後継続・維持していくというところから今後どうするかということは、非常に重要だと。恐らくそれぞれの市町村の美術館も同じような状況にある中で、やはり県立の美術館だからというよりも県全体として、市町村も含めてどうするか、それぞれ保管して次世代に繋げていくというところがあって、そこは本当に在り方というか、急がないといけない時期に来てるかなというふうに

感じたところです。

1 回行くと良いなと思うんですよね。なのでまずはどうやって足を運ばせるか。県民の美術館の利用率は何割ぐらいですか。

安田館長： 企画の内容にもよりますが、来館者アンケートベースで大体 8 ～ 9 割が県内の方です。1 割強が県外からお越しになる感じです。

石塚会長： やはり県立美術館としての使命、役割を考えた時に、やはり県民の方々の文化・芸術に触れる機会というところを大事にしたときには、県民の方にかにもっと触れてもらうかというところが、もちろん料金云々というところもあるんでしょうけども、そこをどう伸ばしていくかが重要な気がします。そのこの部分の企画について、先ほど牧野植物園の方でも申し上げたとおり、若い人たちにぜひ触れてもらいたいので、企画と教育の一体化のようなものをぜひ増やせられないものかなというのが、私の個人的な部分でもあります、その辺はどうですか。

安田館長： 私も高知に来てやはり高知県は広いなと。端から端まで遠く、高知市は比較的真ん中にあるとはいえ、県立美術館にお越しになるには、それなりの距離があるというところで難しいなということは感じております。

ただ、これも高知に来て驚いたことですが、小中学校などに対しては、スクールプログラムと言いまして、予算の上限はありますが、こちらの方でチャーターバスを手配して学校の団体が当館に来てもらえるように、つまり、学校の方にお金がないからバスをチャーターできないというところは、こちらで面倒を見て、学校団体を受け入れるということもやっています。

それとあともう 1 つは、高知に限りませんが、地方の国公立大学では県外から学生さんが来ています。恐らく高知大も半分ぐらいは県外ですよね。せっかく大学入学で高知に来た若い人たちが、卒業した後、また戻ってしまうのか、高知に居続けるのか、仮に在学中だけ高知にいたとしたら、せめてその在学中の高知にいる間に、美術館に来てほしいなとやはりこちらも思うわけです。ですので、今検討しているのは、他府県でも一部実施例がありますけれども、キャンパスメンバーズというのをやれないかということで理事長に持ちかけて検討しておりまして、各大学から年会費みたいな形で頂戴するんですが、その代わりにその大学の学生さんは観覧料をある程度優遇するという形で、美術館に来やすくするというのを、高知でもできないかなということで今検討は進めております。

石塚会長： やはり若い人に見てもらいたいですよね。行ったら本当に良さが分かるので、ぜひ高知の文化とか芸術とかを広めていただきたい。ぜひできることから。

私の方からは以上ですが、委員の皆様、追加で何かこれだけということはございますか。では、以上とさせていただきます、参考になるものがあれ

ば、ぜひ今後の事業計画にも生かしていただければと思います。

ここで少し休憩を入れさせていただきます。今 10 時 35 分を過ぎたところなので 10 時 40 分から。皆さんがお揃いになったら始めるようにします。

(休 憩)

皆さんお揃いのようなので、それでは再開をさせていただきます。続いては、高知県文化財団が管理する施設のうち、坂本龍馬記念館の説明をお願いいたします。

(高知県立坂本龍馬記念館 吉村館長)

吉村館長： 坂本龍馬記念館の吉村です。それでは私の方から、自律性向上計画の現時点の方向性ということでご説明をさせていただきます。

まず、最初のボックスの計画の趣旨・目的というところですが、令和 10 年度までが現在の指定管理期間ですので、この期間、3 か年通じまして、当館ならではの特別企画展ということと、それとのセットで付加価値の高いおもてなしサービスの提供という取組を進めていきたいと思っています。

その取組を進める中で、当館を支える人材の確保ですとか、処遇の改善にも繋がってほしいという思いです。

特に、来年度はよさこい高知文化祭の年にあたります。

そして、県の方針としても、国民文化祭と県の観光キャンペーン「どっぷり高知旅キャンペーン」ともシンクロする形で進められるということですので、この 2 つの勢いも活かしながら、目的を遂げていきたいと思っています。

それから趣旨・目的の 2 番目には、3 つの目的を書いておりますけれども、1 つには、入館者数と入館料収入という一定の年間の目標数値というものを設定しておりますので、これをクリアをしていきたいと考えています。

そして 2 つ目には、3 か年を通じまして、切れ目のない特別企画展という開催を通じてですね、龍馬顕彰施設のバージョンアップですとか、さらなるステージアップに繋がることができればと思いますし、ステージアップに繋げていくためにも 3 つ目の展示ケースですとか、収蔵資料群の拡充といったことにも繋がればと、このように思っております。

2 つ目のボックスの手段というところですが、ちょうど令和 8 年が明治 9 年の廃刀令から 150 年という年ですので、この機に、特別企画展「土佐ゆかりの刀剣」展というものを開催をしようと考えています。

展示品の構成は、龍馬や土佐の刀工ゆかりの日本刀を中心にいたしまして、現在、県外博物館所蔵の著名な 2 つのサーベル、これの展示も目指そうということで調整を図っております。

この特別企画展を通じまして、刀剣群の意義ということと、そして廃刀令後には西南戦争ですとか、自由民権運動という、2 つの大きな政局の動きもありましたので、こうしたことにも触れていきたいと思っています。

セットとなりますおもてなしサービスというのは、4つ考えておりまして、1つには俳優によります土佐弁を交えた特別音声ガイドを2種類、提供してきたいと考えています。

2つ目にはインバウンドの専用という視点で、ネイティブスピーカーの音声ガイド作りを現在進めておりまして、まず来年度は英語版をスタートさせて、順次、言語を増やしていこうと思っております。

そして特別企画展とシンクロする形で限定グッズも開発をして、販売を進めていきたいと思っております。

そして4つ目の旅行ツアーの企画とセールスという点では、ただいまの限定グッズや当館の入館券を旅行会社に活用していただく企画ですとか、先ほど申し上げました「どっぷり高知旅キャンペーン」の観光スポットと当館とを結ぶ周遊コースというものも企画にまとめて、県内外の旅行会社に提案をして旅行に商品化をしていただくような、こんなセールスを行っていききたいと思っております。

次のページ、裏面です。計画の概要ということで少し、細かい内容を書いておりますけれども、改めまして明治9年が武士の象徴と特権を示す廃刀令が出されて、ちょうどその年は、武士の秩禄給与制度も終わる年でもありましたので、武士にとって象徴と特権を失うような年でもありました。

龍馬は、無類の刀好きということで、幼い頃から多くの刀をに手にしておりました。その一方で龍馬は、刀を置いて身を立てれるのは自分と陸奥宗光だけだという言葉、妻お龍の回顧録の中にも、その言葉が残っておるんですけれども、武士や刀の無い時代が来るというものを龍馬は分かっておりました。

事業概要の本展ではというところで、繰り返しになりますが、龍馬あるいは土佐藩士らが持っておりました土佐ゆかりの刀を20振、今予定をしておりますけれど、この20振の展示に加えまして、下段の＜主な展示資料(案・調整中)＞というところにあります、土佐藩の後藤象二郎が、イギリスのヴィクトリア女王から拝領したサーベルと、同じく薩摩藩の中井弘がヴィクトリア女王から拝領したサーベルというものを、セットで展示をするという展示の構成も今考えて調整を図っているところでございます。

この事業の概要の下の方にサービスの高品質化と書いてありますが改めまして、1つには土佐弁音声ガイドというものを現在、作っているんですけれども、来年の9月から改めて現在作っております土佐弁音声ガイドを再開をしようという準備をしております。

龍馬の歴史のエピソード20点余りの展示品で紹介をする土佐弁音声ガイド、こちら刀剣乱舞のミュージカルで活躍されている若手俳優によります音声を収録をした音声ガイドとして、龍馬の立場に立って、その俳優さんに収録をしていただいております、非常に若手の刀剣ファンに人気をいただいております。

それからもう1種類ですけれども、当館は「龍馬の生涯と幕末」というタイトルで常設展示室で60点余りで龍馬史を紹介をしておりますけれども、この常設展

示室の60点あまりを対象にした日本語音声ガイドも新たに作成をいたしまして、令和9年1月からのスタートを目指しております。

それから、ネイティブスピーカーによる音声ガイド。まずは英語版ということをお願いしましたが、こちら5月27日からスタートさせるということで、ほかの音声、多言語については、来年度に制作を続けるということを考えております。

それから、限定グッズ付きのチケットの販売ということですが、特別企画展の企画とセットにしました限定グッズを開発をして、チケットとセットで販売をしていこうということを考えております。

これは一般向けですが、旅行会社向けにも、この限定グッズ付きのチケットを旅行商品の中に組み込んでいただくようお願いするために、旅行ツアー商品の提案という形でエージェントセールスを来月から始めていこうとこのように考えております。

次のページですが、令和9年度以降の実施予定ということにしまして、特別展は3カ年の周年を意識した連年企画に組んでいきたいと思っております。

令和9年度は龍馬・中岡慎太郎没後160年にあたりますので、この記念事業展を組んでいこうということ、そして令和10年度は龍馬のお姉さんの子ども、龍馬にとっては甥にあたる坂本直寛が、北海道開拓のために「北光社」という会社を作ったですが、この北光社による開拓から130周年にあたりますので、それを機にした記念事業展を企画をしていこうというふうに考えています。

おもてなしサービスの高付加価値化につきましても、繰り返しになりますが、令和9年度以降も日本語音声ガイドを継続し、外国語音声ガイドは1種類から4種類に拡大をしていこうと考えています。

また、限定グッズにつきましても例年企画に応じまして、様々な企画をしていこう販促をしていこうというふうに考えております。

3つ目の県の支援措置ということで2つ書いておりますが、冒頭ご案内がありました産業政策課あるいは子育て支援課の支援制度を何とか適応させてもらえるような事業を組み上げることを進めており、今後、申請していきたいと思っております。

それから、規制緩和にしましては、前回のこの会議でご提案いただきました年間パスポート券の販売ということに着手していこうと思ひまして、そのためには条件整備が必要ですので、県の方にも条件整備の検討ということをお願いしております。

県内外からのリピートの来館ということと、それから特に子ども連れのファミリー層に訴求できればと考えております。

財団内の推進体制は美術館から説明したとおり、この体制で財団内の体制を組み上げておりますので、この一連の取組を来年度きっちり進めていければと思っております。説明は以上です。

石塚会長： ご説明ありがとうございました。では、坂本龍馬記念館に関する説明内容に関しまして、意見をお願いいたします。

小林委員： とても充実した内容で、これからまた展覧会が行われるということで、とても期待が持てるなと思いました。

それで坂本龍馬記念館は基本的には、それほど困ってないんでしたっけ。つまり入館者は十分とれてるというか、さらにとっていかなきゃいけないような気持ちになってくのかというその辺りは、どうなんでしたっけ。

吉村館長： さらにとっていかなければならないという気持ちです。

小林委員： ありがとうございました。そういう意味では、本当にインバウンドの人たちに向けたサービスを充実するっていうところで、この音声ガイドですか、新しく作るというところはいいと思うんですね。いいと思うんですけども、これは毎回企画展を変えていくときに音声ガイドを変えていくということになるんですかね。

吉村館長： インバウンドの音声ガイドにつきましては、常設展示室の60点を対象にガイド内容を組み上げようと思っております。一部修正はあるかもしれないけれども、基本的にずっと使っていけるような内容にしたいと思っています。

小林委員： 昨日、私自身も坂本龍馬記念館に伺ったんですけど、常設展のところっていうのは外国語による解説ってありましたっけ。

吉村館長： 一応、英訳では展示品の説明をしてるんですけども、それに対するAIによる音声ガイドもネイティブスピーカーによる収録ではなく、インターネットを使って会話をしているので、お客さんのリクエストとしてネイティブスピーカーのものを欲しているというリクエストもあり、それも受けて制作しております。

小林委員： せっかく作られるんだったら、質の高いものをやっぱり作っておいたほうがいいだろうなというふうには思っていて、ある会議の中で、やはりインバウンド向けに外国人のための音声ガイドだとか、パネルをつくるということに補助金を出してるところがあるんですけども、どうしてもそれを日本語パネルとか日本語のストーリーをそのまま逐語訳的にやってしまっていて、よく分かんないものができちゃうっていう場合があるっていうことがすごく問題になってたんですね。

そもそも外国の方って私たちと学んでる背景なんか違いますし、何か私たちには日本人にはわざわざ言わなくてもいいようなことも説明しなきゃいけないような部分があったりして、何かそこら辺の調整がすごく難しいっていうの伺ったんですね。

なので、せっかく作るならですね、ただの英訳するとか中国語翻訳するのではなくって、やっぱりこういう歴史学的な言葉が分かる専門の方に入っていただくと長く使える良いものができるんじゃないかな、というふうには思いました。

この問題が出るときに、今だと、グーグル翻訳でしたっけ。カメラをかざすともう翻訳結果が出るっていうのもありますから、だから良い日本語をちゃんと

また作っておくと、ずっと使えるということもあるので、そういうことも含めて考えられると、無用にお金もかからないかなっていう気もちょっとしたということですね。

それから年間パスポートっていうことは、やはりリピーターが多い施設になるんでしょうか。

吉村館長： リピーターは3割です。

小林委員： 3割がリピーターがいらっしゃるということなんですね。そういう方たちに、年間パスポートを買って前払いしてもらおうという方向性ですね。

吉村館長： それもありますし、当館は親子を中心にしたファミリー層にはあまり来館してもらえてなくて、今、小学生が5%ぐらいの来館率ですので、これを上げていくためにも、親子で年間パスポートを使っただければと思っています。

小林委員： かなり体験型のスペースが充実しているように感じていて、ああいう所は、お子さまが喜びそうだなと思ってたから、お子さんが来るところなのかなってちょっと思ったりしてたんですけど、そういうふうにはなっていない状況があるんですね。

吉村館長： 小林先生に見ていただきました本館は、イラストやパネルやアニメをうまく使っていますので、龍馬を用いて名刺を作るようなコーナー、パズルコーナーなどは子どもさんに喜んでいただいておりますけれども、さらに県内外の親子のファミリー層を、もう少し誘致したい、誘致を増やしたいということです。

小林委員： あとやはり何ですかね。桂浜公園周辺がすごく整備されてるのを拝見しましたがけれども、そこに来た観光客の方々がもっと学びたい、もっと知りたいというような形で1番こう訪れやすい施設なんじゃないかなということもちょっと思ってたんですね。

また、廃墟になったホテルが整備されてたりしますので、それらが完成すると、今までと客層も変わってくるんじゃないかなという印象があるんですけど、それもこれからの計画に入ってるんでしょうか。

吉村館長： 当館の入館者数は、今年度は年間で11万7,000人ぐらいですけども、インバウンドについては、そのうち4,000人ぐらいですので、古谷委員からお話がありました、来年度も100隻ぐらいの外国客船クルーズが高知に入港する予定と聞いておりますので、外国人の入館者数も倍を目指していきたいというふうに思っております。

当館に来るきっかけという点では、うちが桂浜エリアっていう高知市の観光スポットの4番バッテリーといえるエリアに立地をさせていただいておりますので、桂浜水族館、桂浜の渚、そして桂浜荘のお話をさせていただきましたけど、令和3年9月末をもちましてコロナ禍の宿泊者減によって休館をしておりますけれども、おかげさまで来年の4月1日のオープンを目指して改修工事が進んでおります。そういう意味では、桂浜公園でのグルメも含めて食、歴史、それから宿泊、お土産という観光の要素が揃いますので、たくさんの来館のトリガーとし

ても、非常に期待を持って、そのためのおもてなしの準備をやろうというのが、この計画です。

石塚会長： ありがとうございます。では井上委員、お願いいたします。

井上委員： 井上でございます。ありがとうございました。それぞれお話を聞いてて私はぼんやりと考えていたんですけど、今回この資料の項目とした計画の趣旨目的等とありますので、本来ここと違うのかもしれませんが、いわゆる目標というところを少しお聞きしたいんですけども、(1) 趣旨・目的の1に人材の確保や所得向上を図るなどの処遇改善に繋げるということがございます。

処遇改善をされるということで、施策を通じた目標値についてお聞きしたいんですけども、いかがでしょうか。

吉村館長： まず最初に、目的としまして、入館者数そして入館料収入ということを申し上げます。

現在、今年度でいいますと年間13万人、入館料収入8,000万円ぐらいの数値目標を設定してますし、県からの要請も受けております。目標値に届いてはいたませんが、肉薄していますので、何とかこの企画も通じまして、目標を突破していきたいなということもあります。

それから、自律性向上計画が始まったきっかけの1つに、やはり職員の処遇改善ということも盛り込まれておりましたので、この点はこの計画において外すことはできないだろうなということで載せております。

目標については、県の補助金を使わせていただくということで財源を考えておりますので、県の補助金を使わせていただくときには積み上げ2%という目標率がありますので、それをクリアする財源を確保しようという計画で私自身はこの中身をチェックして、職員とともに努力をしております。

井上委員： ありがとうございました。やはり給料が上がらないと、職員もモチベーションが上がらないと思いますので、そこは情報共有をお願いできればと思います。

それともう1つですが、資料4の財団内の推進体制というところで、構成員は美術館長、副館長、龍馬記念館の館長、副館長とありますけれども、そのあたりにいうと情報共有されてらっしゃると思うんですが、例えばいろんな企画があると思うのですが、美術館との連携みたいな企画なんかもあるのでしょうか。

吉村館長： 現在、美術館、歴史民俗資料館そして坂本龍馬記念館の指定管理を経営する計画の期数でいいますと、第5期計画ということで、令和6年から10年の期間で受託しております。

私自身、この計画を立てるときに、3カ年の計画を主張させていただいたのは、文化財団ができて以降30有余、この文化財のレガシーというものを一挙に県民の皆さんに知っていただく、そういうキャンペーンをやろうじゃないかという提案をいたしました。

そのときに企画のメインテーマになったのは、土佐の絵師河田小龍生誕200年ということが令和6年で周年の年でしたので、この200年という企画を美術

館、歴民館、坂本龍馬記念館で財団初の連携企画特別展という形で立てて、展開をいたしました。

令和8年度以降どうするかということにつきましては、それぞれ特に美術館と坂本龍馬記念館がこの自律性向上計画ということで対象施設になっておりますので、加えて、国民文化祭の年でもありますので、しっかりお客さんを相互に呼び合うような仕組みというものを、実行の段階で組んでいきたいと思っています。

井上委員： 是非、その企画をやっていただけると相乗効果も生まれるんじゃないかなと思いますので、お願いいたします。

石塚会長： では続いて三谷委員、お願いいたします。

三谷委員： ご説明、ありがとうございます。私も資料3（2）の年間パスポートの件で思ったのが、各施設がそれぞれ横串で連携できるような年間パスというか、そういう1つの観光商材として、このパスポートを作っていくっていうのもありなんじゃないかなというふうに考えました。

それから、昨年末に韓国へ行ってまして、明洞からソウルへ行く途中、タクシーの運転手さんとうちの子どもが話をしてたんですけど、運転手さんが日本語が上手でして、何処で覚えたか聞くと、日本のアニメが好きで覚えたっていうお話をされてまして、そのときに言ってるアニメのことは私も分かったんですが、声優までは私は全然分からなかったんですけど、運転手の方は声優がどうだというような話をされてたんで、先ほどの音声の案内のところで1つ提案として、高知でいうと小野大輔氏とか結構有名な声優もいらっしゃるので、そういう声優さんにアナウンスしてもらうことによって、次の世代・若い世代も取り込んでいける、興味・関心を持ってもらって、また次の若い世代が続いて来ていただけるようなこれまでと違った客層を取り込んでいくために、そういったことを考えていくのもありじゃないかなっていうことを思ったところです。

ですので、これまでの既存の世代と違ったところの客層の獲得に取り組んでいくというのと、やはり旅行に関しても当然、シーズンのときに団体でたくさんで来られるというのも取りこぼし無くやっていきたいところではありますが、個人旅行にもスイッチしてる中で、旅行先として選ばれていくような取組をしていかなければいけないので、そういう声優さんを活用していくっていうのもありなんじゃないかなって思いました。

吉村館長： ありがとうございます。年間パスポート券に関しまして、三谷委員のご提案は県内各施設で共通したようなことも考えてみたらどうかという意見であると理解させていただきました。

ここに掲げてる年間パスポート券というのは、美術館ですとか、高知城歴史博物館さんが既に導入もされていますが、当館はまだ導入できておりませんので、条例改正も関わるため、改正も県の方をお願いをして、まずは導入をしていきたいなということが1つです。

それから、共通の取組ではありませんけれども、現在、当館の取組で、できる

だけ桂浜エリアにお客さんを多く誘客をしていきたいという視点で、高知市観光協会さんが春と秋に実施し好評を得ている「龍馬に大接近」という企画がありますが、昨年の秋に初めて高知市及び高知市観光協会さんとの合意が整いまして、セット券販売をいたしました。こういうセット券販売というのを「龍馬に大接近」にかかわらず、増やしていきたいなということが1つです。

それから、高知県観光コンベンション協会で、来年度までアンパンマンミュージアムと牧野植物園のセット券販売をされるということですが、来年度はこのセット券を活用していただいた方には、当館や歴史民俗資料館に割引価格で入館していただけるような入館料の仕組みも公表していただいておりますので、こういう形で順次増やしていきたいということを考えております。

三谷委員： ありがとうございます。

石塚会長： 続いて、古谷委員お願いいたします。

古谷委員： 龍馬記念館というのはやはり桂浜という景勝地に位置することから、集客には非常に有利であると思います。それと県内外から、龍馬記念館を目指して来館される方が多いという点で一定のベースがあり、そこにNHKの大河ドラマ「龍馬伝」放映などでチャンスが巡ってきたことと、皆様のご努力もあり、13万人という目標値を設定できているのだと思います。

現在、「龍馬伝」からは多少下がってきたにしても、高水準を保たれているというのは非常に立派だと思っております。

いろんな節目節目でキャンペーンを打ったりだとか企画展を展開されていて、それによってリピーター客も非常に多いということでもありますけれども、今後、今年はたまたま国文祭があったり、「どっぷりキャンペーン」の観光の企画の中でやっていただいているおかげで数値も上がってくると思うんですけど、これが終わった後、もう少し先の中長期的なことを考えていかなければ、当然ながらいつまでも続かないかもしれないという危機感を持って、中長期的な取組をやっていただけたらと思います。

節目節目は必ずその5年10年先には来ると思うんですけれども、そういった節目を目指して来られるリピーター客もさらに多くいるのではないかと思います。

吉村館長： ありがとうございます。現在、13万人の目標に対して今年度、頑張って11万7,000人ぐらいまで何とか入館目標に肉薄するところまで来ました。過去、コロナ禍で、令和2年・3年と入館者数も半減し、6万人前後となってしまいました。令和4年度もポストコロナのシーズンではありましたが、そのまま何もしないで指をくわえていきますと9万人から8万人台で終わるなと思いましたので、キャンペーンを組みまして、10万人を突破をし、そのキャンペーンの流れを増やして活かしてキャンペーンを増やしながらか、11万人台をキープしてるという状況にあります。

中長期的な追い風も活かしながらか、「国民文化祭」や「どっぷり高知旅キャン

ペーン」という追い風も活かしながらではありますが、中長期的にということは全くおっしゃることに同感しております。

これまで、学芸員も含めて、開館から 35 年まででしたが、今後、さらに 35 年ということを考えると、中長期的な取組ということが必要だと思っております。

おかげさまで平成 30 年に博物館仕様の新館がオープンし、ステージアップを図るためのハード整備が整いましたので、これを活かさなくちゃいけない、というふうに思っております。

龍馬史そして幕末史で、海援隊で 50 人、土佐勤王党でいいにしても 200 人おり、まだまだ取り上げてはならないテーマがあると思っておりますので、幕末の他の範囲も含め、幕末諸藩の多様な事象ですとか先人の功績につきまして、これまで取上げてこなかったテーマや人物エリア選定をいたしまして、それと龍馬や土佐藩との関わり、幕末の歴史をどのように動かしていったのかという成り行きを究明して、特別展や企画展を組み上げていきたいと思っております。そうした形に時流を活かした演出だとか、キャンペーンをサイドメニューとして発案をしていきながら、現在の誘客の流れを引き継いでいければと思っております。ありがとうございます。

石塚会長： 古谷委員、ありがとうございました。では最後に私の方から。

これ全部の施設も関わってくるかなと思うんですけども、龍馬パスポートって未だにずっと所有者が増えていっていますよね。この運用は見て全国でも類も見ない素晴らしい仕組みなんですけれども、龍馬パスポートは、他の美術館に行って、スタンプを貰って、次にまた違うところ行く、というような形になっていると思います。

財団側で龍馬パスポートを提示して割引になっていると思うんですが、来館者のうち、どれぐらいの割合が使ってるのかなっていうのはちょっと気になったんですね。それに、年間パスポート（の戦略）も関わってくるなど。龍馬パスポートは、おそらく個人情報の関係で、いつどこでどういうふうな状況の施設を巡ってきたのかというのをリアルタイムに「あなたのための高知の企画」みたいな形では情報を届けられてないんだろうなというふうに思います。

年間パスポートを使うときには、そこを大事にして、今だからこそ年間パスポートを作れば、特別な企画も含めた情報が送れる状況にできればいいと思うので、そういったところを年間パスポートの運用にあたっては考えた方が良くかなと思ったところです。

現在、龍馬パスポートを利用して入館される方ってどれぐらいいるのかなと思うのですが、どうなのでしょう。

吉村館長： 有料で入館されている方が全体の 8 割で、無料（高齢者や小中学生など）で入館されている方が 2 割ぐらいです。そのうち割引で入ってきていただいている方、龍馬パスポートですとか、JAF 会員ですとかで入館されている方は大体 3 万人ぐ

らいです。

当館は、いろんな団体に割引制度を適用しておりますので、龍馬パスポートだけの入館者数は持っておりませんが、割引制度ではおおよそ3万人ぐらいというふうにお考えいただければと思います。

石塚会長： 私も JAF の会員ですが、会員誌にはいろんな特別展や企画展の情報が載っていて、JAF 会員に届くようになっていますが、そういうのは誘客に効いている感じでしょうか。

吉村館長： 年間のミュージアムカレンダーなんかは、お得意さんにお配りしておりますし、龍馬パスポートや JAF の会員様ですとか、それから観光特使、MY 遊バス（を經由した割引制度）ですとか、おいでる方には割引を適用しております、それが3万人ということの実績です。

石塚会長： そういうのを提示されてる方には、年間パスポートの導入に繋げていくようなことできたらいいかなと思います。

吉村館長： リピート率をもっと上げていかなければならないと思っていますし、やはり他の施設と違い、うちは県外客が入館者全体の9割です。

やはり地元の歴史上の偉人ですので、ぜひ地元の皆さんにもそれをお手本にさせていただき、そして地元を大事にさせていただくというそんな心根もさらに加えていただけたらと思いますので、是非、年間パスポートは導入させていただきたいと思っています。

石塚会長： よろしく願いいたします。私からは以上ですが、何かこれだけは言っておきたい委員の皆様ございませんでしょうか。（意見なし）

では以上で、坂本龍馬記念館に関する議事を終了とさせていただきます。参考になるものがあれば、是非ご検討いただければと思います。

続きまして、土佐山内記念財団の説明となりますが、12月に開催しました第1回目の懇談会では指定管理者の選定中とこういうこともありまして、今回が初めての出席となります。

最初に財団の概要についてご説明いただき、その後に、自律性向上計画の案についてご説明をいただければと思います。よろしく願いいたします。

（土佐山内記念財団 三浦理事長）

三浦理事長： 土佐山内記念財団理事長の三浦でございます。よろしく願いいたします。お配りしております業務概要と書いております資料について、1ページ目をご覧ください。まず最初に、設置の目的というのがございます。山内家資料を核とした、そこから少し幅広く近世から近代までということで、資料等保存調査研究ということ、県民文化の振興に寄与するということと、最後の端に少し書いておりますが地域振興、それから観光振興にも寄与するように活用していくということにしておるところでございます。

沿革としましては、平成7年に財団法人土佐山内家宝物資料館というのが

設立され、同年の5月に土佐山内家宝物資料館が開館しているということでございます。その後、中段ぐらいにございますけれども、平成27年の4月に公益財団法人土佐山内家宝物資料館から公益財団法人土佐山内記念財団に変更しております。その翌年の平成28年には、第1期のこの高知城歴史博物館の指定管理者ということで、当財団が決定をされたところでございます。

下の方にいきまして、令和3年の1月が2回目の指定管理者ということで、当財団のほうに決定をされ、その後ここにちょっと記載ないんですけども、令和8年1月に候補者ということですが、公募によって指定管理者が当財団に設定がされ、議会の議決をもって正式決定されるということになっております。

次のページ、2ページへお願いいたします。こちらの業務執行体制ということで、この役員はちょっと載っておりませんが、全体でプロパー職員が14名、嘱託職員が3名そのほか契約職員が13名ということで計30名体制となっております。

来年度からは、県の直営の職員と指定管理の職員に区分されることとなりますので、この業務執行体制自体も二面化した形で、区分することになるのかなというふうには考えております。

次の3ページをお願いいたします。施設の概要になります。総事業費は58億3,100万円かけており、建築工事費で抜きますと36億5,300万円ということになっております。建物について説明をしておきたいので、皆様のお手元に資料をお配りしていると思いますがこれを開いていただき、1階2階3階・・・と書かれている方をご覧ください。高知城歴史博物館の建物については、ちょっと一風変わっておるといえるのか、ごく普通にある建物というのは入るときに有料、いきなり料金を取られるというのが普通なんですけれども、高知城歴史博物館は1階と2階がフリー（無料）になってます。3階のみが有料ということになってるんですけども、1階のほうで一応チケットを売りまして、3階に入らせていただくという形になるんですが、3階では、現在、現金のみのチケット販売しかできてないので、この辺りは改善の余地はあるのかなというふうには考えておるところです。1階と2階はフリーの施設ですので、かなり多くのお客さん来てくれるんですけども、3階へいかに集客に結びつけるのかということで、先ほど申し上げました今年の1月にありました公募の中で、公募のプロジェクトという形で後にも多少説明があるかもしれませんが、そちらで色んな手立てを考えているというところでございます。

先ほどの資料に戻っていただきまして、3ページになります。収蔵品ですが、美術工芸品でおよそ6万6,000点ございます。このほかに新たに受入れたものが1万点ぐらいありまして、既にもう7万点を超えるような宝物資料を当館で抱えているという状況にございます。これらを活用して、いろんな企画展をしながら集客を図っているところでございます。

次のページは館長から説明をお願いします。

(土佐山内記念財団 渡部館長)

渡部館長： 館長の渡部でございます。資料の4ページが令和8年度、来年度の事業計画であります。これからどういう事業を展開するかというのをご説明申し上げますが、実績としましては10ページ以降に令和6年度の数値を挙げたもの、それとお手元に紫色の年報をお配りしておりますので、そちらで実績をご覧いただければと思いますが、まずは8年度、どういう事業計画があるかということをご説明申し上げます。

まず、山内家資料及び県民から頂きました諸資料を保存していき、必要に応じて修理を加える。そして資料に調査研究の手を加えて、それらが公開されるような設営を作っていく。そして、展示室によって現物を見ていただくということでもありますけれども、展示室は常設展示。これは山内家資料を使いまして土佐藩の歴史、あるいは江戸時代の美術というものをテーマとしたものでございまして、企画展示というのは、テーマ性を持たせた展示であります。

来年度は、もう既に始まっておりますけれども「さんごをまとう」と（6月からの）板垣退助。それから国民文化祭対応で土佐藩と山内家、そして年末年始には、めでたい資料を出す恒例展。そして来年度が開館10周年を迎えますので、山内一豊とその時代展ということで原点に戻った展示を考えております。

この2つのいわゆる総合展示と企画展示を組合せて、全てを2か月ごとに展示替えをしていくということで年中無休、かつ、企画展を5回は実施するというところでやっております。

次に1ページめくっていただきますと情報発信の項目がございます。これがいわゆる広報や誘客に関係するところではありますが、この部分が令和8年度から県の委託部門と、それと指定管理者部門に分かれることになりました。委託部門については、集客、誘客はもちろん強く意識しながらでありますけれども、博物館そのものの社会的存在意義というものを主張するというのに対し、指定管理者部門については、ずばり集客を行い収益を上げていくということで経営に関するものでありまして、これが2つに分かれるという特色がございます。

そして事業について、5ページ（4）の「学校教育・生涯学習への支援」。これは社会教育施設として出発した博物館としては重要なことでありまして、もちろん継続してまいります。

それと6ページに移って、（5）「地域振興・観光振興への協力」。これがある意味当館の特色でございまして、県と協議の結果、この博物館に課された5つの使命の中の最後に地域振興・観光振興への協力というのが謳われ、特にこの中で地域振興というのに重点を置き、地域での様々な文化活動だとか、あるいは調査活動とか、そういうものに貢献をするというのが1つです。それともう1つは、予算的にも人的にもやや脆弱な市町村の文化施設そのものに協力をする

ということで、県民の文化活動及び市町村の施設支援というこの2つを展開しております。対象としては、地域住民はもちろんのことですが、地域産業に関わってる方々、こういう見方での決定経過とか、あるいは高知市の商店街の人たちとの連携だとか、そういうこともやっておりますし、近年では移住者に対する土佐の情報の提供だとか外国人労働者に対する日本文化及び土佐文化の説明など、範囲を広げながら展開をしているところであります。

(6)、(7)以降は、施設の対応及び当財団の自主事業です。自主事業については、学術や地域活動への振興への補助金制度を設けたりといった活動をしています。

7ページに進みますと、様々な受託といいますか協力依頼を受けまして、国分寺あるいは大豊の定福寺の古文書調査を受託をしたり、県からは、高知城の国宝指定に関係する資料の整備等も受託しております。それから、大きなものとしましては、筆山にございます国史跡の土佐山内家宝物資料館の管理を行っております、これは県と国からの予算をいただきまして、管理・整備、そして将来への公開ということを見据えた展開をやっているところであります。

そうしてみますと、職員全体がそれぞれの深い高い専門性を持ちながらも、専門に閉じこもることではなくて、社会全体を見渡しながら、博物館は何に役に立つのかという視点で、様々な事業展開をしようということで行っているところであります。

8ページには予算関係を掲載しております。多くは、やはり県からの予算が大きいですが、そのほか観覧料収入グッズ販売収入等によるものがございますし、あるいは山内家の墓所に関しては、先ほど申し上げましたように県とか国からの補助をもらいます。

それから、先ほどから何度か話題に出ています寄附金の問題については、山内家からの寄附金が毎年ございまして、それによって山内基金という地域へ学術助成金を展開をすることがありますし、来館者やコアなファンの方から亡くなった方の遺言として寄附金を頂くということもございまして、その辺りの有効利用が今後の課題としてございます。かつて徳川美術館等が企業からの寄附金で免税措置をとるということを1回考え始めたこともあるんですが、その後、あまり切実感がなく（進展がなく）、今後、今の状況の中で考えていく必要があるかと思っているところでございます。

以上、走り走りでありますけれども、私どもやっている事業の概要でございます。

そして今回の自律性向上に関する計画でございますけれども、先ほどから申し上げましてるように、私どもがやっているのは、県からの学芸面を中心とした委託事業と、それと入館料、あるいは会場貸出し料等、収益を上げるというのを明記した指定管理料、これに我々の財団独自の事業この3つの柱がございまして、これらをバランスよく展開をしていくということがございます。

ただ、これら3つともに高知県の高知文化ビジョン、あるいは設管条例、あるいは当財団の定款、それと県から示されます要求水準仕様書がおおよそ文言的にも内容的にも一致しておりまして、幸いなことにこの3部門それぞれを展開することによって、自ずとバランスのとれた事業展開ができるという状況でございます。

ただ、この今後の動きとして留意しておきたいと思っておりますのは、やはり元来、博物館というスタンスをどう考えるのか、あるいは山内財団という財団の特色をどう考えるのか、あるいは高知城歴史博物館という個別博物館の使命をどう考えるのか等などについてです。様々な枠組みに乗っ取って、その方針がぶれない範囲での事業展開、あるいはその方針に従う形での事業展開ということを常に考えながら実行していく必要がございます。博物館の事業全ては収益というものに収斂するものではないと思っておりますけれども、とはいえ今回の状況の中で、私どもが考えた収入面に特化した提案というのを今からご説明申し上げます。

まず(1)趣旨・目的でございますけれども、実は公募に対して応募する際に、やはり入館者の増、あるいは収益の増というのが大きな課題でございましたので、先ほど理事長からも申し上げましたように5×5プロジェクトと銘打ちまして、どうすれば人が多く来てくれるのかということで、5つの柱、そして各柱ごとに5つの事業というのを立ち上げまして、5×5=25の項目を立てた企画を提案して、おかげさまで指定管理者に選ばれた経緯でございますが、今回は、この自律性向上ということに狭義のこだわりを持ちまして、財団としてこの力をつけるためにはどうすればいいのかという点に絞った形のご説明になる点をご了承いただきたいと思います。

まず(1)趣旨・目的につきましては、とにかく人に来ていただくということが問題でありまして、様々な人々が集う施設になるということが大前提にあります。子ども、大人、高齢者又は県外からの観光客、あるいは外国人、それと障がいがある方や経済的弱者。いろんな方が気軽に来れるという状況をつくることが必要でありまして、それが結果、入館者の増に繋がり、緩やかに増収に繋がっていくという考えであります。具体的な手段としましては、やはり人的に我々、制約がございます。先ほどからもご意見いろいろ出ておりますけれども、事業量と人のバランスというのはなかなか今厳しい状況にありますので、この体制で現実的に、かつ、継続的にできるものは何かということで考えていった場合に、この手段として、ショップの充実、グッズの充実によつての収益ということに絞って考えております。

ただその際に、ただ何を売るかということではなくて、先ほどから申し上げている博物館に課された使命とかスタンスというものを考えた場合に、1つは地場産業と連携をしたグッズの開発をやる。それと観光客を意識した場合に、高知のイメージというものを広く伝えるためのオリジナル商品を開発する等々によつ

て、収益を上げていきたいと考えているところです。

そうしますと、我々学芸員たちが、高知の文化とかいうものを背景とした様々な案を出すのに加えまして、地元の産業に関係する人達などとの連携であるとか、ひいては地場産業の支援にも繋がるような形での展開を考えていきたいと思っております。

計画の概要でありますけれども、令和8年度は繰り返しになりますが、観光客をターゲットとした新品のグッズ、土佐のイメージを伝えるグッズに加えて地場産品等の開発販売を行っていききたいと思っております。なかなか自己資金はあまりないものですから、半受託事業の形でやるだとか、そういう形でまず出発点は余りお金がかからない形で、収益を上げてその収益をもって少しずつ少しずつ太っていくという形を考えているところであります。

1枚めくっていただきまして、令和9年度以降の実施予定であります。令和8年度は初年度でありますから、どこと組めばできるのかということを探していきたいと考えます。その際、やはり地元の人たちと組んでやるということ考えた場合、1つ考えておりますのは、学校であります。具体的に申し上げますと、幡多農業高校とか高知商業高校です。こうしたところと下話的に、それぞれの学校が開発しているグッズを何か連携をとれないか、また、あるいは材木組合だとか、農業組合だとか組合関係の人たちとの連携を検討しています。

それから、いろんな商品に基礎的なところで関わっている福祉施設の職員ですね。そういう方々と組んで、博物館的な目標と収益の増収というものを合わせてやろうと思っております。

また販路につきましても、当館のショップがございますけれども、そこでの販売はもちろんのこと、通信販売を考えたいと思っておりますし、あるいは大きな会合での記念品として使えるようなものができないかということを考え、また県外でも大阪と東京のアンテナショップで1つの小さなコーナーを頂きまして、そこでの販売それとあわせまして、博物館の広報をやるということを考えているところであります。

これを令和9年度から3カ年かけてシリーズ化して展開する予定でございます。令和9年度は山シリーズということで、主に材木あるいは山の風景こういうものを使ったことで、丸太の椅子などをデザインしたTシャツであるとか、鹿の角を使ったキーホルダーなどの検討を始めているところです。

こういう形で、令和10年度は海シリーズ。例えば塩だとか、釣りの道具類とか、魚をモチーフとしたものや海洋深層水。いろいろあると思うんですけども、海シリーズを展開していきたい。

そして3年目に里シリーズということで、これは土佐藩の資料であります南部氏とか土佐州郡志などに江戸時代の土佐の各地の産物というのがかなり詳細に紹介されておりますので、そういうものとか、あるいは山内家資料の中に2代藩主が江戸で葡萄酒を紹介されて、それを土佐で作ったのを飲んできた記録が

あったり。大変、話題性のある商品とかを開発していこうと思っております。

県の支援措置の活用につきましては、子育ての補助金を利用しまして、3階に子どもたちが喜ぶような体験コーナーを設けて、そして1階に来た人が3階に上がってもらい、その趣旨としては、今度はショップで何か買ってもらえるような関係を持った商品を作り、その1つの起爆剤にこの補助金を使わせていただくと思っております。

通信体制につきましては、ここに書いておりますように責任者とグッズに係る職員2、3名を配置しておりますけれども、これを取り巻く環境としましては月に1回あるいは週に1回ということで、いろんな職員と関係をした協議会をいくつか立ち上げようと思っております、職員の多くの意見を取り入れていく。

それに加えて、私たち館外の人達と付き合いが大変多いものですから、来館者はもちろんのこと、アルバイトの学生だとか、あるいは地域の活動してる人たち。あるいは、後ろのボランティアガイドの人たち、商店街の人たちや外国人。こういう人たちからの意見を取り上げるようなシステムを作って進んでいこうと思っております。以上でございます。

石塚会長： ご説明ありがとうございました。土佐山内記念財団に関する説明等に関して、まず小林委員からお願いします。

小林委員： 前回はちょうど公募のときだったということで、今回初めてご説明をお聞きしたという形になるかと思うんですけれども、この経緯というか沿革などを見ても、何かそもそも持っている資料と、それから作られた施設との違いがある中で、この博物館を積極的に活用して運営をしてくださってるということは今日すごくお話としてよく分かりました。多岐にわたって、何か取りつく島もないという言い方はあまり良い言い方ではありませんけれども、それほどのご説明をいただいたというふうに思ってます。

ですけれども、今日もこのテーマの自律性向上という観点からいったときに、例えばやっぱりあの場所にあってですね、高知城に大勢の観光客がいらっしやる中で、むしろ自分たちの展示には自信を持ってらっしゃるというのもあると思うんですけれど、そこで積極的に誘客をしようとならないのは何故なのかというのをちょっとお聞きしたいです。常設展示もそうですし、外向けにいろんな幟を出してるのを拝見してますけれども、何かあの幟だと結局、今じゃなくてもいいんですけれども、高知城の博物館で何をやってるかは、やはりよく分かりにくいところがあって、せっかくあれだけ立派な施設で良い展示もやってるのに、人がたくさん高知城に来てるのにですね、人が博物館に入っていないということは、もうひと工夫すれば足を向けてくださる方の大勢いるような気がするんです。それは広報でやるのかどうだか分かんないんですけれども、誘客のための広報に力を入れるのではなくて、あえてそのグッズのほうに舵を切っていること理由をお聞きしたいなというところがあります。展示のほうで、もっと積極的に

誘客の努力をしないのは何故なのでしょう。

渡部館長： 申し訳ございません。今回説明をしたのが財団独自事業としての収益部門に限ったところでございまして、実は先ほど申し上げたように公募のときに出した資料では、5×5プロジェクトというので5つの柱を立てて県が提案をして、それが認められて、それを展開する予定です。例えを申し上げますと、1つの柱は集客のための各種企画ということできたステージとかで、もうちょっと販促をするとかいうことで、まずお客さんに当館へ注目してもらうということ。

それと企画展連動ということで、企画展の内容と連動させた行事の開発だとか、あるいは喫茶のメニューの開発であるとか、そういう企画展を打ち出すような柱も1個立てております。

それと3番目が多様な広報戦略。これは広報ですから、様々な広報を展開をするということでもありますけれども、1つあるのが高知城周辺からの誘客対応という柱を建てまして、高知城敷地内でのPRをもうちょっと積極的にしようということ。今は看板を立てるだけですけれども、一度、テントを作って誘客したらかなりお客さんが来てくれましたので、それをもうちょっと頻繁化していこうということだとか、あるいは外交でのPRも、まさに先生おっしゃるように幟を立てるだけではなくて、もうちょっと話題性のあることをやろうとかいうこと。それと、工科大生と今組んでおりまして、商店街と日曜市に来た方が当館も含めた周遊をしてくれるプロジェクトを立ち上げておりまして、それを来年度ぐらいから試行させていこう。それと外国人観光客向けの企画も多くやっていこうということ。

それともう1つ理事長から申し上げましたように、うちの特色は1階と2階は無料で3階だけが有料ということで、1階には年間で12、3万人おいでるんですけれども、3階に上がる人が一部になってしまうということで、1階から3階への誘導をしようということで3階でやっている展示の一部分をレプリカ等で1階に置き興味を持ってもらうということ。それと、2階がやはり切れてしまいますので、2階にコーナーを設けて1階から2階、2階から3階へということで導線を繋げていこうということをご提案しているところであります。

小林委員： 追加でのご説明ありがとうございました。すごくいろんなイベントとかそういうことで対応されてるっていうのは分かるんですけども、意外とイベント的なものって一過性で終わっちゃうところもあるんですよね。ですので例えばですけど、先ほどの坂本龍馬記念館などではインバウンド向けにガイドの音声を作るっていうようなことをするとですね、それが話題を呼ぶんですよね。継続的に人が来るっていうことがあると思うんですけど、私も先日、高知城へ登ったときにやっぱりインバウンドの人が多く感じたんですよね。

そういう人たち向けに常設展というか、日常的に提供されるサービスにもうちょっと力を入れること、パネルの説明をより高度にして、良い英語、中国語にして提供されると良いと思われます。そもそも展示もちゃんとしてますし、建物

それ自体もそこを見る価値があると思うんですね。

例えば、何で収蔵庫が上にあるのかという説明をちゃんとするというようなことも含めると、すごく高知らしさっていうところが伝わる良い施設でもあると思うんです。

ですけれども、何かそこら辺が十分にちょっと活用されていないような感じがして、それはやっぱり山内家の資料がすごくいいものだから、それをまず守って研究していくっていうところは大事なんですけれども、やっぱり県として作った施設としてもっと何かこう、より良さを引き出していくようなね、部分にちょっと着目していただけないかなあというところをちょっと思いました。以上です。

渡部館長： ありがとうございます。実は先生がおっしゃったことは、一応全部揃えてるんですけれども、アピール力というか、お客さんに来てもらうというところの繋ぎ具合が、ずっとやっぱり弱いというのは自覚しております、今回、これを機にそこら辺を積極的にというか、持ってるものとお客さんをどう繋げていくかということとは今回の勝負どころだと思っております。

小林委員： 頑張ってください。

石塚会長： では続いて、井上委員をお願いします。

井上委員： 今回、グッズ販売というところに関しまして、お書きになられてますのでこの辺りをお聞きしようと思ってるんですが、このグッズ販売というのは非常にすぐ収益に結びつくアイテムだと思いますんで、非常に良い取組だと思ってまして、企業として時々思うのは、例えば県外にですね、私も出張の際にお土産を持っていこうというときに勿論お菓子とかあるんですけども、何か変わったものがないかなあと思うんですね。そういった場合に、何かその企業向けに提供できるようなグッズの開発とかそんなものもできたらいいのになと思います。勿論、日本だけじゃなくて海外に行ったりする際にも、せっかく紹介するチャンスですし、それがきっかけで来ていただけるような仕組みができたらいいのになと思います。

我々も県外海外に行く際には、本県への観光に結びつけられたらなと思います。思いながら、話だけで終わってお酒飲みに来てくださいとか、その程度しかないんですけども、グッズ開発で、企業向けのいわゆる一般販売じゃなく、企業向けに使えるこんなものがありますよ、といったものをやっていただけると非常にありがたいなというふうに思います。

渡部館長： ありがとうございます。グッズの展開につきましては、今まで修学旅行の高校生が友達に買って帰るのに手頃な料金にしようということはありませんけれども、委員もおっしゃるように、こちらから持っていくものというのも発想ではありまして、お土産用とか、それと引き出物とか、そういう形で正直、大量に売れるものということで理屈としては出ておりますけれども、果たして何をしたらいいかというところまで今までは議論は高まってませんでしたので、今回そういう議論

をしようということはもう決めております。

それと葡萄酒は、江戸で西洋人から貰った葡萄酒を飲んだということを考えまして、徳島城博物館などは蜂須賀の殿様が食べたカステラというのを商品にして大変売れてるらしく、またご相談の際は、よろしくお願いいたします。

石塚会長： 続いて三谷委員、お願いいたします。

三谷委員： 物販の商品開発方面の話をされていて、学校、組合、福祉施設それから地元の産業との連携を今後図っていくというお話だったんですけども、その方向性はすごくよくて、やはりそういった部分で一般の部分の売上げを増やしていかなきゃいけないんですけど、やはり外国人インバウンドで来られた方がよく通ってたり、お城目当てに高知城へ行かれてるというふうに思うのですが、やはりそういう客層をできるだけ多く引っ張ってくるように、例えばレプリカの甲冑を着て高知城のところに歩いて行って引き連れてくるとかですね、何かそういう興味があるようなことを、どんどん仕掛けていけたら面白いんじゃないかなという部分があります。

それと、誰にどうやって来てもらうかという部分でいうと、各施設そうだと思うんですけど、マーケティングができるような専門人材の配置がいるのではと考えます。方法として、横断的に各施設で人件費を出すとか、県が配属するかは今後の議論なんでしょうけど、専門人材を1人置いて、今後それぞれの施設でやろうという自律性の推進向上チームや企画チーム、プロジェクトチームなどそういうところでやっぱり専門人材が入って行って、一緒に現場等を進めていける、そういう何か当然これが終わって、任せっきりというよりは、一緒になって考えていけるような人材を投入して、現場と一緒に、個じゃなくてチームとして考えていけたら非常にいいんじゃないかなというふうに思ってますし、今までのこのそれぞれの施設で抱えてる課題って共通のところって非常に多いので、そこをみんなで話し合いができて、それが理解をした人たちがまた次の機会へ入っていけるように横断してやっていけるような人材が1人いたらいいんじゃないかなというふうに思いました。

渡部館長： どうもありがとうございます。外国人向けにつきましては、やはり侍という言葉が1番響くので、現在、そのワードで打ち出しております。侍の象徴は鎧兜・刀でありまして、今の装着体験をやるとか、あるいは刀の解体の実演をやるとかということをやっているんですけども、それが多くの外国人に来てくれる方が結びつくほどの展開ができてないものですから、それをどういうふうにするかというのは今考え始めているところです。当館の入館者1割ぐらいが外国人で、どんどん増えておりますけれども、その際に何か侍体験ができる、あるいは侍の道具が見れるだけでも割と反応がいいものですから、そこら辺をもうちょっとシャープに伝えていくことは考えていきたいと思います。

それから、マーケティングに対する人材でありますけれども、私たちあまり得意じゃない部分でありますけれども、当館で広報を中心にやってる人間が日本

広報学会の理事をやってまして、そこら辺の人脈はかなり持ってますので、委員のおっしゃるようにマーケティングだとかそういう用語といいますか、概念を入れた形で人探しなど、人脈パイプを作っていくことを考えていきたいと思っています。

総務部長： 三谷委員から提案のあった件については、説明した中でも新チームを作っている最中ということだと思いますけれども、どういうふうに運用していくのかなど細かいところをこれから検討することにしていまして、その中で今、委員からお話のあったこともしっかり検討していきたいというふうに思っていますので、県としてもしっかりと支援していきたいと思っております。

三谷委員： ありがとうございます。コンサルだとか、マーケティングの専門家の方に言われたからやるというよりは、一緒になって考えてくれるような人材がいたらいいなと思っています。

石塚会長： では、古谷委員お願いいたします。

古谷委員： ショップでの商品販売については、やはりストーリーを磨き上げてですね、ストーリーを伴った商品作りをすれば物が売れるんじゃないかと思います。

海洋堂さんの高知出身の館長が先日前にお亡くなりになって、息子さんが社長をやっておられますけど、やはり海洋堂さんなんかとコラボして、甲冑のレプリカを作るとか、それから高知城とそれから鎧兜の甲冑を着た武者を作って、その組合せで売るだとか、そういったストーリーがあれば物は売れると思います。それをまた、ネット販売をしてですね、直接ミニチュアだったら手に取って買える。少し大がかりなものになれば、ネットで販売するとかということを強化されたらいいんじゃないかと思います。

私も以前、海洋堂の館長とちょっと関わり合いがありまして、なにかのお祝いの席にたくさんいろんなフィギュアも頂いたんです。それを思い出すたびに見るたびに館のこと思い出したり、その背景を考えたりしますので、やはりストーリーがあればいいかなと。

それから、5月の男の子の端午の節句のときには、甲冑のレプリカを売るとか販売方法によってもいろいろあると思いますので、また若い人たちの意見とかを聞いて強化していただけたらと思います。

それと、城博は非常に風情があって、どこから見ても申し分ない素晴らしい建物ですが、高知城と城博のセット券がありますよね。それはどれぐらいの利用率があるんでしょうか。ざっくりで結構です。

渡部館長： 3割です。

古谷委員： ということは、非常に利用率も高くって、目指す方が多いと思います。本当に宿泊される県外からのお客様もですね、手近に行けるということで非常に魅力を感じておられると思います。要は発信の仕方であると思いますので、発信を強化されて、まだまだ数値のほうは伸びると思いますので、ご尽力いただければと思います。

渡部館長： どうもありがとうございます。その発信というところがあまり得意じゃないところがございまして、こういう機に三谷委員からもご指摘があって、ちょっと外部の知恵を積極的に借りながら自己改革をしていくつもりであります。

古谷委員： それは是非、工科大の学生さんなんかに力を借りたらよろしいかと思います。

渡部館長： 工科大とは、プロジェクトを立ち上げていろいろ勉強させてもらってるところです。それとショップのストーリー性というのは、今日も申し上げましたように地域との関わりにこだわってますので、地域のストーリーとかいうことはあるんですけども、後ろにもうちょっと一皮むけた形のストーリー性というのは考えていきたいと思います。私たちがやっているのは、例えば材木といっても土佐の材木というだけではなくて、この土佐材が江戸城を作った大阪城を作ったとかいうことの問題だとか、蜂蜜とかも将軍家に献上された蜂蜜が土佐の蜂蜜なんだとかいうような意味合いを設けていくんですけど、もうちょっと大きなストーリー性だとかご指摘を貰いましたので検討していきたいと思います。

石塚会長： では最後に私の方から。古谷委員からも質問のあったセット券について、おそらく今の状況だと高知城のチケット売場で購入されてるケースが多いと思われるかもしれませんがどうか。

渡部館長： どちらかという、当館で買っていくパターンが多いかと思います。

石塚会長： 高知城のチケット売場で城博のセット券どうですかと言われた記憶がないので、城博に来て高知城というパターンが多いんですね。逆はあまりないんですか。

渡部館長： そういうことはないんですけども、どちらかという当館にも来るという人が買ってお城へ上がっていくという形です。高知城側でも買っていただこうと思って、当館で作ったいろいろ看板とか置いたりもしてるんですけど、ちょっとお城ともちょっと話して、声かけを更にするようにということで協議を始めようという思っています。

石塚会長： せっかくセット券もあるのに、そこの周遊のところの部分になかなか繋がっていないんじゃないかなというような、感覚的なところで申し上げるんですけど、何か問題あるような視点を持ったところでは。

それから、グッズについても、博物館の中で売るものとそうでないものというのが当然あって、元々、所蔵されているいろんなものの著作権や意匠というか、色々そういった管理・所有しているものの部分を他のところに展開するという、著作権美術に近いかもしれないですが、そうしたときに、例えば、グッズの部分のところに寄附付き商品的なものを作れば、著作権のありなしにかかわらず、この博物館の思いに協力してくれる事業者さんに、収蔵品の文化を維持するために売上げの一部を寄附します、みたいなところの部分を協力してもらおうであるとか、あとはいろんな収蔵品の部分の写真とかそういう部分を利用できるのかちょっと分からないんですが、お土産品の包装にうまく使って、その部分に協力してくれるところからは、一定少しだけお金を頂くみたいなこととかですね、また、それが例えば毎月包装が変わっていくと面白い企画ができるかなというの

は思いました。

先日、NHKのテレビを見てたら、お土産品としてのお餅の包装を毎月のように変えているだけで、売上げがめっちゃめっちゃ伸びてるというのがあったので、所蔵している部分の一部を季節性であったりとか、その時期に企業さんが欲しいなと思うものを作ったりだとか。何かそんなこともあればいいなと思って、付け足しの意見とします。

渡部館長： 企業の売上げ連動というのは、今まで全くやったことはなく、実は検討したことがないので、今日ヒントをいただいて考えて協議していこうと思いますけれども、時折あるのは、やはりあの資料を修復してもらいたいから寄附しますという人が秋田県から来たとかありまして、そういうふうに目的を定めた形での協力というのは理屈上であると思いますので、そこら辺と企業とかいうのは考えられるかもしれませんので、検討してみたいと思います。

それと、包装紙の関係はちょっと先生がおっしゃった事とは理屈が違うかもしれませんが、山内家資料のデザインといいますか、資料を使った包装紙を作りたいという希望はちょこちょこあるんですけども、今まではそういうものではないということでお断りしてたんです。仮に作ったとしても、そこから料金を貰うという発想が我々にはないんですけども、もしそこら辺を整理をして展開をすると山内家資料にあるもの、例えばお菓子帳だとか、あるいは魚類がのった博物札だとかそういうものを何らかの形でやって、それが結局が普及に繋がるという発想もできるかもしれません。

小樽などは、そういう形で企業との連携は取り始めてるんですけども、これについても今、私の一存でどうこうは言えませんが、持ち帰って検討していきたいと思います。

石塚会長： 少し時間超過しておりますが、最後に委員の皆様方から何かありませんか。

小林委員： 先ほど、財団としてやっていくべき部分と指定管理としてやっていく部分って分けていかなきゃいけないという話があったと思うのですが、事務分担表を見せていただくと、結構大勢の方がお仕事されていて、若い人もそれなりにベテランの方もいい感じで組み合っていていいなあと思うんですけども、今回、県から無理やりにもこの活性化懇談会で自律性向上に関する計画を求められてるっていうことを館内で一緒に議論したりってことは、あったのでしょうか。

三浦理事長： 今回の自律性向上に関する計画の内容については、どちらかというと、公募の段階のときに、既に出していた内容でして、それも遡っていきますと、じゃあ全員で協議して出てきたものかということ、どちらかというと館長の知り合いであったりだとかそういったところとの連携・連絡をした上で、計画に上げてきたという経緯がございます。

ですので、そこまで全員で協議をしてきたということではなく、先ほど申した5×5プロジェクトだとか、指定管理の中で博物館への誘客であったりとか、1階から3階に上げたりだとか、有料化に結びつくようなところの案について

は、若い職員も入れて協議をして出してきて、それが公募に上がってきているということです。

小林委員： 先ほどからお話を伺っていると、いろいろ外部の方と繋がりながら新しいグッズ開発したりとかそういうことができるっていうのはすごいことだと思うんですけど、ぱっと見ると人材もそれなりにいるような感じもしていて、この内部の人たちと一丸となってやっていくっていうようなやり方についても、新たに指定管理にもなられたわけですし、今後、考えていく必要があるんじゃないかなということをおもいました。

三浦理事長： 私も昨年4月に土佐山内記念財団へ着任して、実際に高知城歴史博物館に常駐するようになったのが4月からですので、1年を振り返っていきますと、もう少しやはり協議というものをした方がいいということで、それこそ館長とも話をしてですね、公募のときにも協議の回数や協議体の数も増やすということで、その中に多くの職員を入れていくという仕組みを新たに取り入れるようにしていますので、先生言われるように頑張りたいなと思っております。

石塚会長： では以上で、土佐山内記念財団の議事は終了とさせていただきます。全体通じて、何か皆様からございますでしょうか。なければ、これで終わりたいと思います。

では、事務局に進行を戻します。

5 閉会

事務局： 石塚会長、議事進行ありがとうございました。最後に、事務局から連絡事項でございます。

議題（１）で話をしましたが、来年度各団体が計画に基づき実施する事業の状況確認やフォローアップのために、引き続き当懇談会を活用したいと考えております。詳細につきましては、来年度あらためてご案内をさせていただきます。

それでは本日の懇談会を終了とさせていただきます。委員の皆様、団体の皆様も本日はどうもありがとうございました。

以上