

表 D6-3-13 都美術館と国立新美術館比較

項目	都美術館	国立新美術館
設置者	東京都	国
運営形態	指定管理者	独立行政法人
運営者	歴史文化財団	独立行政法人国立美術館
敷地 (㎡)	16,638	約 30,000
延床面積 (㎡)	37,749	約 50,000
年間来館者数 (人)	2,400,439	2,028,064

(生活文化局作成資料及びホームページより監査人が作成)

(注) 年間来館者数については、平成 25 年度における実績値を用いている。

延床面積は、都美術館の方が小さいが、延床面積 1 ㎡当たりの来館者数で比較してみると、都美術館が 63.59 人、国立新美術館が 40.56 人と都美術館の方が高い水準となっている。

都美術館の公募展示室は、公募展等審査会における審査を受け、その後、使用割当てを受けた団体のみが使用できる仕組みとなっている。平成 26 年度は、公募展示室の使用承認を受けている 255 団体により使用されており、稼働率は 100%となっている。仮に使用承認された団体の辞退が発生したとしても、キャンセル待ちをしている団体が繰上げ当選することとされており、空室は発生していない。また、平成 26 年度には、平成 28 年度の使用割当てを行っているが、63 団体からの申請に対して抽選の結果 40 団体の使用割当てを行っている。このように都美術館の公募展示室は常に高稼働の状態を維持している。

ここで、都美術館の利用料金は、「東京都美術館条例」及び「東京都美術館利用料金要綱」に基づき設定されている。料金の設定は、以下の要素を総合的に勘察し決定している。

- ・東京都美術館条例に定める利用料金の上限額の範囲内であること
- ・原価又は類似施設の料金と比較して著しく高額又は低額でないこと
- ・料金区分が合理的であり利用者にとって複雑でないこと

なお、公募団体は、外部有識者による公募展等審査会で審査を受け、団体としての運営力・実績及び都美術館の基本的使命との合致度を基準に 4 つのグレードに分けられ、会期・展示室等が割り当てられる。その一次審査(使用資格審査)では、次の資格要件を満たす団体であるか審査している。

- ・東京を主な拠点とし、全部又は全国規模で創作美術品の一般公募展覧会を主催している団体であること。
- ・団体主催の公募展覧会を実施した実績があること。
- ・団体の意志決定や運営に関する規程が明確であること。
- ・団体の収支決算が明確であること。
- ・団体の活動(事業)が、館の基本的使命に合致したものであること。

このような資格要件の中で、「東京を主な拠点とし」とあり、これは都に事務所がある場合や、都で公募展を開催した実績がある場合を指している。このような資格要件を設定しているのは、都美術館は都で活動している団体を支援することを使命としているからである。そのため、仮に、ある団体が都以外での多くの実績があったとしても、都美術館では展覧会を開催できないことになる。優れた展覧会を開催できる団体があるのであれば、その展覧会を都民に披露することも文化振興の一つとして考えられる。すなわち、公募団体について東京を主な拠点とすることを要件とすることは、他道府県で実績のある優れた展示が都民に公開されないことになる。しかしながら、公の美術館として、都において初めて展覧会を開く団体の受け皿になることも必要であると考えられる。

なお、文化会館や芸術劇場の場合は、貸出施設の利用について、「東京を主な拠点とし」との制限をかけていない。

最後に、本報告書第 3 の 1 の 2. 「生活文化局が所管する施設の財務情報について」で言及したとおり、平成 26 年度における都美術館の年間コストは表 D6-3-14 のような状況である。なお、表 D6-3-14 では、指定管理料をコストとして捉えている点に留意して頂きたい(歴史文化財団から見れば、これは収益である)。

表 D6-3-14 平成 26 年度の年間コスト

科目	都美術館
指定管理料	570,641
維持補修費	4,201
建物等減価償却費	136,782
重要物品減価償却費	9,951
合計	721,576

(単位：千円)

(生活文化局作成資料より監査人が作成)

このように、歴史文化財団に支払われる指定管理料や建物等に係るコストは、

都税によって賄われていることから、費用対効果や効率性の観点から、稼働率の高い貸出施設については、条例や料金要綱の範囲内で弾力的な利用料金設定をすることで、貸出施設の料金収入を増加させ、もって指定管理料ないし都民の負担を低減する余地があるものと考えられる。

(6) 東京都庭園美術館の損益等の状況について

庭園美術館は、緑豊かで広大な庭園とアール・デコ様式の旧朝香宮邸や美術作品とを併せて鑑賞できる都民の憩いの場として港区白金に設置されている。旧朝香宮邸は、平成27年7月に4棟1基が国の重要文化財（建造物）に指定されている。

庭園美術館で実施される主な事業は以下の2つである。

- ・ 自主事業…旧朝香宮邸・庭園・美術作品等の展覧会等
- ・ 収益事業…ショップ・カフェ・駐車場の運営、出版物販売等

ここで留意すべきは、庭園美術館は、他の文化施設と異なり、指定管理者制度を採用していないことである。文化振興部は、歴史文化財団に於いて、当該施設を無償で貸与し、かつ運営費補助金を交付している。歴史文化財団は、この補助金の交付を受け、自主事業として当該施設を運営している。

さて、これら2事業の、平成24年度から平成26年度の損益状況は、表 D6-3-15 のとおりである。

表 D6-3-15 庭園美術館工味財産増減計算書

(単位：千円)

自主事業	平成24年度	平成25年度	平成26年度
入場料	-	-	64,084
受取東京都補助金	220,826	256,430	367,495
退職給付繰入額	4,031	4,498	4,419
その他	629	14	4,112
経常収益計	225,487	260,942	440,111
経常費用計	236,865	260,448	442,935
(差引) 損益	△11,377	494	△2,823

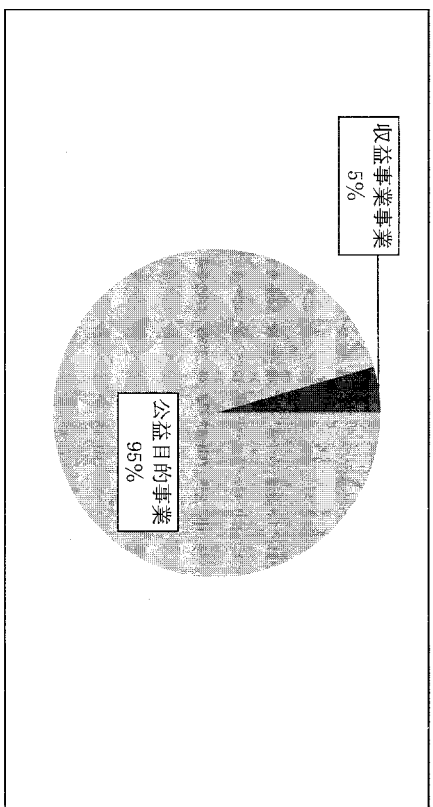
収益事業	平成24年度	平成25年度	平成26年度
物品販売収益	36	58	11,801
管理手数料	225	210	4,282
受取東京都補助金	535	603	2,416
その他	215	119	2,270
経常収益計	1,012	991	20,771
経常費用計	626	674	14,987
(差引) 損益	386	316	5,784

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

(注) 歴史文化財団の決算書を基に作成しているため、文化振興部所管の建物等減価償却費などコストを含まない。

平成26年度の各事業の収益割合はグラフ D6-3-10 のとおりである。

グラフ D6-3-10 庭園美術館における各事業収益割合 (平成26年度)



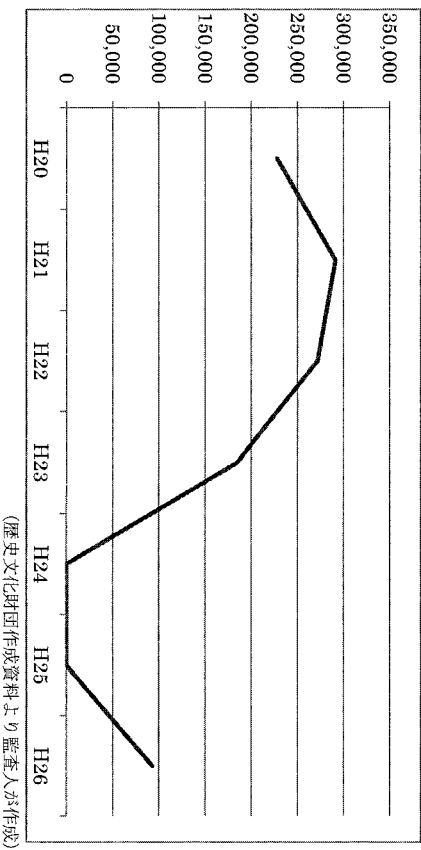
(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

(注) 経常収益を基に算定している。

来館者数の推移は、グラフ D6-3-11 のとおりである。

グラフ D6-3-11 庭園美術館における来館者数推移

(単位：人)



(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

庭園美術館は、大規模改修のため平成23年11月から全面休館しており、平成26年11月から、リニューアルオープンしている(平成26年度中は庭園を除く)。

以上の5つの展示系文化施設の損益等の状況について、監査人の意見は次のとおりである。

(意見2-40) 展示系文化施設の受託・自主・収益事業の将来「あるべき姿」について

文化振興部は、美術品等を展示する事業などを運営する文化施設として、江戸博、写真美術館、現代美術館及び都美術館を所管しており、その指定管理者として監理団体である歴史文化財団を指定している。一方、歴史文化財団は、都美術館を除く文化施設においては、常設展や特別展・企画展を主催するなどして来館者から入場料を得ることを主な事業としており、企画・運営の成功・不成功（来館者増減による入場料収入の増減）に係るリスクを自らが負っている。

これに対して、都美術館は、ホール系文化施設と同様、貸出施設ごとに利用料金を設定し、公募団体等に展示施設を貸し出すことを主な収益源としているほか、自らが企画・運営のリスクを負って、企画展を実施している。

いずれの展示系文化施設も指定管理料を除けば実質的に赤字であり、歴史文化財団は事業運営方針である収支相償（公益目的事業は収支ゼロの原則）の考え方に基づき、過去の利益を留保した特定資産や受託事業の黒字などを財源に、自主事業による赤字の補填を行っている。このことは法律上認められているものの、自主事業の赤字が想定以上に拡大した場合には、指定管理者の経営が圧迫される事態に陥る可能性がある。

一方、都美術館の貸出展示施設は年間を通して非常に高い稼働状況であることから、利用料金を値上げする経済的合理性が認められるが、文化振興部は、利用料金の改定に関する検討を現在のところ行っていない。

指定管理料の財源が都税であることに鑑みれば、文化振興部は、展示系文化施設の収益性や運営方法の特質を十分に踏まえた上で、有効性・効率性・経済性の観点から、受託・自主・収益事業の収益・公演等利用人数の割合や費用対効果・採算性などについて、文化振興政策としての将来「あるべき姿」を中長期計画において策定することとされたい。

(7) 東京都庭園美術館における外国人向けアンケートについて

庭園美術館では、外国語表記のパンフレット、外国語表示可能なホームページ、公式アプリを利用した外国語による音声ガイドといった取組を実施しており、外国人をターゲットとした広報活動に力を入れている。

しかしながら、外国人向けアンケート用紙（日本語表記以外のもの）を用意していない。今後は、外国人観光客の増加も期待されることから、他の文化施設と同様、外国語のアンケート用紙を用意することが必要であると考えられる。

(意見2-41) 庭園美術館における外国人向けのアンケートについて

庭園美術館では、外国語表記のパンフレット、外国語表示可能なホームページ、公式アプリを利用した外国語による音声ガイドといった取組を実施しており、外国人をターゲットとした広報活動に力を入れているが、外国人向けアンケート用紙（日本語表記以外のもの）を用意していないことから、今後は外国人観光客の増加傾向に対応して、他の文化施設と同様、外国語のアンケート用紙を用意することとされたい。

4. 美術品などの購入・所有に係る役割分担について

歴史文化財団では、独自に積み立てた「新たなサービス向上策事業準備積立資産」(特定資産)を財源として、表 D6-4-1 のとおり、本来は文化振興部が財源を負担して購入・所有すべき資産なども購入している。

表 D6-4-1 特定資産一覧 (抜粋)

購入年度	館名	内容	金額
平成 20 年	江戸博	博物館資料 (東海道五十三次)	94,500
		1階・2階レストラウン一体化工事	91,565
	現代美術館	エントランスホールの改修工事	66,990
	文化会館	総合受付・ショップリニユール 企画展示室用ケース等購入	7,481 22,986
平成 21 年	江戸博	飲食施設の入替えに伴う工事	19,338
		エントランス内、屋外サイン等リニユール	22,655
	現代美術館	階段・絨後の張替	3,103
	庭園美術館	空調設備工事 サインの設置	928 4,575
	写真美術館	ネットイヤー2009 どこでも写美 ボスターケース設置 館内トイレ改修	10,617 649 2,098
平成 22 年	文化会館	50周年記念アーカイブスの作成	11,141
平成 23 年	都美術館	「東京都美術館記憶と再生展」の美 施準備 (建築模型製作委託)	3,615
		照明・音響設備設置・電設等工事	598
平成 24 年	写真美術館	カフェ改修工事 (建物付属設備)	1,394
	写真美術館	カフェ改修工事 (什器備品)	1,526
平成 25 年	江戸博	厨房機器等購入、設置	792
	現代美術館	ARアプリ道案内サービス開発	1,535
	庭園美術館	ウェブサイト新規制作委託	1,107
平成 26 年	写真美術館	商標登録出願関連	461
	芸術劇場	芸術アーカイブ (データベース)	3,780

(単位：千円)

(歴史文化財団作成資料より監査人が作成)

表 D6-4-1のうち、特に、江戸博に収蔵されている「博物館資料 (東海道五十三次) (94,500 千円)」は、歴史的価値のある貴重なものであり、本来は、文化振興部が財源を負担し購入・所有すべきであるところ、歴史文化財団が財源を負担し購入・所有している。

この点を歴史文化財団に質問したところ、「当時、作品が海外へ流出している時期であったため、作品を取得することに緊急性があったことから、財団の予算で購入した。」との回答を得た。歴史文化財団の説明によれば、「歴史文化財団の特定資産を財源に作品を購入しているが、その後、収蔵委員会の評価を得て都に寄託している。」とのことである。

歴史文化財団としては、「財団の内部留保活用の範囲内で行ったことであり、指定管理の協定の中で約している都へのサービス向上に当たり、都民へ還元したものである」という認識である。このようなことから、新たなサービス向上策事業として歴史文化財団が購入した資産は、美術品を含むすべてについて、文化振興部が収蔵品購入予算を措置するなどの検討をしていない。

しかしながら、歴史文化財団は、文化振興部が所管する文化施設の指定管理者であるという立場であり、この立場の枠を超えた行為は原則として行っていない。「博物館資料 (東海道五十三次)」のように特別な事情があったとしても、これはあくまで例外として容認し得ることであって、本来であれば、これを購入した後、文化振興部が収蔵品購入予算を措置するなどの対応をするべきである。

今後、このように歴史文化財団の財源負担で、指定管理者として指定されている文化施設に関する資産等を臨時に購入する事態が生じた場合には、指定管理者である監理団体における内部留保財源の使途に誤解が生じないよう、文化振興部は、指定管理者制度を採用している文化施設のすべてにつき、指定管理者である監理団体の財源で購入・所有することが可能である資産範囲について、統一的かつ適切なルールを策定することが必要であると考えられる。

(意見 2-4-2) 美術品などの購入・所有に係る役割分担について
歴史文化財団では、独自に積み立てた「新たなサービス向上策事業準備積立資産」(特定資産)を財源として、本来は文化振興部が財源を負担して購入・所有すべき資産などを購入・所有している。例えば、江戸博に収蔵されている「博物館資料 (東海道五十三次) (94,500 千円)」がこれに該当する。これは「当時、

作品が海外へ流出している時期であったため、作品を取得することに緊急性があつた」という事情から歴史文化財団が購入したということである。しかしながら、このようなことは例外として容認し得ることであつて、本来であれば、これを購入した後、文化振興部が収蔵品購入予算を措置するなどの対応が必要であつた。なお、指定管理者の選定は制度上公募であり、その地位が長期間継続することを前提としていないことから、美術品に限らず、資産性のある(資本的)支出は文化振興部がその財源で取得し、指定管理者の支出は、その指定期間内で施設の維持修繕費など一定の費用に限定して負担すべきである。

今後、このように歴史文化財団の財源負担で、指定管理者となつている文化施設に関する資産等を臨時に購入する事態が生じた場合は、指定管理者である監理団体における内部留保の使途に誤解が生じないように、公共性・公平性などの観点から、すべての文化施設につき、指定管理者である監理団体の財源で購入・所有することが可能である資産範囲について、統一的かつ適切なルールを再構築し、これを確実に運用することとされたい。

5. 美術品など収蔵品の保管と利活用について

文化振興部は、芸術文化の振興を図るため、文化施設において貴重な資料・作品等を収集しており、これは美術館・博物館の目的の一つとなっている。

歴史的な価値のある貴重な資料・作品等を展示するだけでなくコレクションすることが、都民の文化振興に繋がるといった考えの下、資料・作品等を購入し、あるいは寄贈を受ける場合には、永久的に保管することをポリシーとしている。

各文化施設では、基本的には自前の収蔵庫に収蔵品を保管しているが、永久保管を原則としていることから、収蔵品が年々増加しており、そのスペースが不足するなどの理由から外部倉庫を賃借している場合がある。ここで、各文化施設の収蔵・保管状況は、表 D6-5-1 及び表 D6-5-2 のとおりである。

表 D6-5-1 文化施設に係る収蔵品の保管状況

文化施設名	収蔵庫面積 (㎡)	平成 28 年度末 収蔵点数 (点)	建設計画時 予定収蔵点数 記載の有無	備考
江戸博	5,320	591,165	なし	収集目標として、もの 100,000 点、図書 50,000 点との記載あり
写真美術館	522 (※)	31,588	75,000 点以上	
現代美術館	1,287 (※)	4,808	なし	都美術館の収蔵作品 3,000 点を一つのスペースとする旨記載あり
都美術館	567	36	なし	大半は特別展借入作品の一時保管スペースとして利用
庭園美術館	95 (※)	69	なし	収蔵品の他、企画展用に他館から借り入れた美術品等を一時保管

(生活文化局作成資料より監査人が作成)

※ 収蔵庫が複数ある場合にはその合計面積を記載している。

表 D6-5-2 外部倉庫の状況

文化施設名	貸借収蔵面積 (㎡)	平成26年度末収蔵点数 (点)
現代美術館	約132	32
写真美術館	約102	158

(生活文化局作成資料より監査人が作成)

監査人が、表 D6-5-2のうち、現代美術館を視察した際、収蔵庫が不足しつつあると伺った。永久保存を原則とするポリマーからすれば、増え続ける収蔵品の保管スペースの確保は、現代美術館だけでなく、他の美術館・博物館にも共通する課題であると考えられる。すなわち、都民への文化振興施策として、作品等のコレクションを美術館及び博物館の一つの目的とするのであれば、作品等の収蔵をやめない限り収蔵品は増加し続けるため、将来的に収蔵スペースの不足が課題になる、ということである。

この点、文化振興部の説明によれば、収蔵スペース不足の課題は、過去から議論をしていることである。しかしながら、具体的に将来どの時点で、どの程度の収蔵点数になるのか、文化振興部がその方針も計画も明らかにしていないことから、各館が外部倉庫を賃借するなどして、個別に暫定的な対応をしているものと考えられる。

収蔵スペース不足の課題は即座には顕在化しづらいようにも考えられるが、文化振興部は各美術館等の収蔵点数や収蔵スペースを所管する立場にあることから、収蔵に関する適切な中長期の目標・計画等を策定し、計画的に収蔵品を収集すべきこと、また外部倉庫の賃借や自前倉庫の建設などの対応策も、この収蔵計画等に応じて中長期的に計画することが必要であると考えられる。

しかも、文化振興部は、非常に多数の収蔵品を多数の美術館等で保管していることから、共通・共有の倉庫の建設や収蔵品の共有・相互利用なども検討することが必要である。すなわち、共通・共有倉庫の建設や収蔵品の共有・相互利用の手法は、収蔵品全般に適用することができる方法とは言えないが、収蔵品の中には、このような方法を採用した方が、保管コストの削減、長期未展示品の有効活用など、効率性・有効性の観点からメリットを享受することができる作品等もあるのではないか、と考えられる。

(意見2-43) 美術品など収蔵品の保管と利活用について

文化振興部が所管する美術館など文化施設では、基本的には自前の収蔵庫に収蔵品を保管しているが、永久保管を原則としていることから、収蔵品が年々増加し、収蔵スペースの確保が課題となっている。文化振興部の説明によればこの課題は過去から議論をしていることであるが、具体的に将来どの時点で、どの程度の収蔵点数になるのか、文化振興部がその方針も計画も明らかにしていないため、各館が外部倉庫を賃借するなどして、個別に暫定的な対応をしているものと言わざるを得ない。文化振興部は、各美術館等の収蔵点数や収蔵スペースを所管する立場にあることから、収蔵に関する適切な中長期の目標・計画等を策定し、計画的に収蔵品を収集すること、また外部倉庫の賃借や自前倉庫の建設などの対応策も含め、この収蔵計画等に応じて中長期的に計画を策定することとされたい。

その際には、非常に多数の収蔵品を、多数の美術館等で保管していることから、効率性・有効性などの観点から、保管倉庫の共通化・共有化、収蔵品の共有化・相互利用といった新たな方法・仕組みの構築も併せて検討することとされたい。

6. 物品の現物管理について

文化施設には、都からの委託品や指定管理料により購入した物品（以下、「保全物品」という。）及び歴史文化財団が指定管理料以外で独自に購入した物品（以下、「持込物品」という。）が存在する。

保全物品は毎年度、保全物品一覧表に基づいて物品の使用状況を調査（照合）し、調査日を記載して物品管理責任者の記名、押印したものの写しを都へ提出することとなっている。また、持込物品には固定資産及び物品があるが、物品については歴史文化財団が独自に定めた財産管理規程において、毎会計年度末において現物棚卸しを実施するとともに、帳票と現物の照合確認（以下、「棚卸し」という。）をしなければならない旨を定めている。

【(参考) 公益財団法人東京都歴史文化財団財産管理規程（一部抜粋）】
 物品…毎会計年度末において現物棚卸しを実施するとともに、帳票と現物の照合確認をしなければならない。

つまり、年度末に行うべきか否かの違いはあるものの、保全物品及び持込物品の両者とも棚卸しを実施することが求められている。

しかしながら、監査人が芸術劇場を視察した際、物品の棚卸しの実施方法、時期、直近の実績を当該施設の職員へ質問を行ったところ、以下の回答であった。

「東京芸術劇場では、2,000 点を超える、多くの保全物品等を管理している。そのため、棚卸しを決め一斉に棚卸しを実施することは運営上困難であることから、建物の管理者や施設担当者が日々業務中に現物確認を行い、その内容を常に保全物品一覧表等に反映させている。」

また、このような回答は、江戸博、文化会館においても同様であった。

このような方法では、確認実施者の確認証跡がないため、誰が・いつ・何を（どの項目・数など）どのように確認したのか、第三者が事後に確認する術がない等の問題点が考えられる。

これでは、保全物品については都への網羅的な報告が担保されず、報告が形骸化するおそれがある。また、持込物品のうち物品については毎会計年度末に行うべき棚卸しを実施されておらず、規定違反ということになる。

この点につき歴史文化財団へ質問を行ったところ、以下の認識であり、そのため年度末時点での棚卸しは行っていないとのことであった。

財団の財産管理規程には「毎会計年度末において現物棚卸しを実施するとともに、帳票と現物の照合確認をしなければならない。」と記載があるが、毎会計年度末というのは時点ではなく、期日であるとの認識である。

しかしながら、監査人の認識では「毎会計年度末において現物棚卸しを実施し」と定めている以上、会計年度末時点において棚卸しを行うべきであり、現在行っている棚卸しは、規定により定められている方法とは異なっていると言え、この点について監査人と歴史文化財団との認識の相違が生じていると言える。

ここで、物品管理において棚卸しをすべき点は、平成11年度における包括外部監査においても指摘事項として述べられており、現時点においても対応が求められる。

(指摘2-6) 物品の現物管理について

文化施設に所在する保全物品及び持込物品については、所有者が異なることから、明確に区別した上で適切な管理を行うべきことが求められている。この点につき、監査人が各施設視察時に施設職員に確認したところ、施設内には多くの保全物品等があるため、棚卸しを決めて一斉に棚卸しを実施することは運営上困難であり、実際の棚卸しは、建物の管理者や施設担当者が日々業務中に現物を確認し、その内容を常に保全物品一覧表等に反映させているとのことであった。しかしながら、これでは、保全物品については都への網羅的な報告が担保されず、報告自体が形骸化するおそれがある。また、持込物品については、規定上、会計年度末に棚卸しを実施することが定められており、会計年度末に一斉に棚卸しを実施していないことから、規定違反が認められる。

文化振興部は、保全物品については網羅的な報告がされるよう指定管理者に適切な指導を行うとともに、持込物品の管理については、歴史文化財団が実施している棚卸しに立ち会うなどして、適切な物品管理を実施していることを確認された。また、歴史文化財団は、都への保全物品の報告が網羅的にできよう棚卸し実施方法を工夫し、持込物品については、規定に反することなく毎会計年度末に棚卸しを実施することとされた。