

独立行政法人国立美術館中期計画

独立行政法人通則法（平成 11 年法律第 103 号）第 30 条の規定に基づき、独立行政法人国立美術館（以下「国立美術館」という。）が中期目標を達成するための中期計画（以下「中期計画」という。）を次のとおり定める。

国立美術館は、我が国における芸術文化の創造と発展、国民の美的感性の育成を使命とする我が国の唯一の国立の美術館であり、中期目標に掲げる役割を踏まえ、美術振興の中心的拠点として、多様で秀逸な美術作品の鑑賞機会の提供をはじめ、多様化するニーズを踏まえ、現代の美術を取り巻く状況の変化に対応した多彩な活動を展開していく。

このため、東京国立近代美術館、京都国立近代美術館、国立映画アーカイブ、国立西洋美術館、国立国際美術館、国立新美術館（以下「各館」という。）及び国立アトリサーチセンターを設置し、法人全体の運営方針の下、それぞれの設置目的等に基づいた調査研究の成果に基づき、多様な鑑賞機会の提供としての展示事業や教育普及・研修事業、美術創造活動の活性化や我が国美術の国際的評価向上に資する活動、美術（映画を含む。以下同じ。）に関する作品（以下「美術作品」という。）その他の資料の収集・活用・保管・修理等の事業を有機的・体系的に行うとともに、生涯学習の推進、国際文化交流の振興、美術に関する情報の国内外への発信、SDGs（持続可能な開発目標）の実現など現代社会の課題解決に資する活動等に積極的に取り組み、少子高齢化・人口減少下においても持続可能な形で、我が国における美術振興・新文化創造の拠点及び我が国の美術館のナショナルセンターとしての役割を果たしていく。特に、近年は、我が国の建築、デザイン、マンガ、アニメ、現代アートの国際的な評価や関心が高まっているなか、新しい分野に関する資料の収集、保存、展示を充実していく必要がある。

また、我が国の外国人観光客数は令和 7 年度実績で 4,200 万人を超え、令和 12 年度には、6,000 万人とすることを目標としている。国立美術館でも外国人の入館者数は増加傾向にあり、解説の多言語化などの対応を引き続き進めていく必要がある一方、他の主要観光都市の美術館と比較して入館者数は低水準に留まっており、国際観光旅客税財源も活用しつつ、外国人観光客の増加を自己収入確保の機会として積極的に捉えていくことが重要である。その上で、将来的には、海外主要都市の美術館の入館者数も踏まえ、展示スペースの拡充や所蔵作品の充実を図りながら外国人観光客を含め国立美術館全体で 1,000 万人程度の入館者数を達成すべく、取組を進める。

近年、国内外において美術館・博物館に求められる役割は多様化しており、I COM（国際博物館会議）によるミュージアムの定義として、包摂性や多様性、持続可能性、コミュニティへの貢献などが重視され、社会的課題の解決も美術館・博物館の重要な役割と位置付けられた。国内でも博物館法の改正により、デジタル・アーカイブ化や他の美術館・博物館との連携、地域との連携による文化観光を通じた地域活性化への寄与が求められるとともに、国や独立行政法人が設置する美術館・博物館には資料貸出や人材育成を通じた他館支援が努力義務化されるなど、美術館・博物館の社会的機能は拡張している。第 6 期中期目標期間においては、こうした社会的要請を踏まえ、以下のとおり各館等の機能強化を果たす。

（1）東京国立近代美術館

東京国立近代美術館本館については、近代以降現在に至るまでの日本の美術の歴史を、海外の作品も交えていつでも通史的に観覧することができる我が国美術の総合博物館と位置付け、所蔵作品展において国内外に日本の文化芸術を発信する役割を強化する。

通史的観点による展示構成の一環として、メディア芸術ナショナルセンター（仮称）との連携協力により、マンガやアニメなど現代の日本が世界で優位性を保持しているコンテンツの展示にも取り組む。特に、同じ北の丸公園に位置する科学技術館の建て替えが検討されていることを踏まえ、建て替え後の同館との具体的な連携の在り方や、それに合わせた展示内容の見直しについて、主務官庁と連携して関係者との議論を進める。

また、北の丸公園という立地環境を踏まえ、我が国近代美術を通史的に観覧できるコレクション展のアピール強化、訪日外国人向けのコレクションツアーの拡大、カフェ・ショップの充実などホスピタリティの向上、科学技術館以外を含む近隣施設（国立公文書館等）との連携等により、インバウンド拡大による地域活性化に積極的に取り組む。

旧近衛師団司令部庁舎（旧工芸館）については、令和8年度の早期に「重要文化財（建造物）保存活用計画」の文化庁の認定を受け、同年度中に保存活用のための施設整備に向けた手続を開始する。施設整備の在り方については、PFI方式を含め、民間の力の活用により実施することを前提に検討を進める。

国立工芸館については、近代から現代へと繋ぐ個人作家の工芸作品の歴史的な流れを通史的に観覧できる美術館として機能を強化する。その際、金沢に立地していることを活かし、石川県・金沢市や近隣の文化施設との連携を強化し、地域の枠を広げた活動にも取り組む。

また、東京国立近代美術館の分館としての位置付けについて見直すこととし、石川県・金沢市からの協力を得ながら、本館化するに当たり必要となる展示スペースや人員の確保に関し、同県及び同市と協議を進める。

（2）京都国立近代美術館

江戸時代以前からの伝統に連続する京都近代美術（京都中心に活躍した日本を代表する作家）のほか、西陣織、京友禅といった京都ゆかりの伝統工芸の所蔵作品展示の充実を図り、外国人観光客が多い京都の立地を生かし、外国人を含め入館者数の大幅な増加を図る。その際、隣接する京都市美術館を含め近隣文化施設との連携・役割分担を進める。

所蔵する工芸品や工芸分野の研究員については、国立工芸館が工芸を通史的に取り扱うことを踏まえ、インバウンドへの対応も念頭に京都近代美術のコンテキストでの範囲内で扱うこととする。

（3）国立西洋美術館

アジア唯一の西洋美術を専門とする美術館として、松方コレクションを中核にしつつ、海外の有力美術館とも連携し、質の高い西洋美術を国内やアジアからの訪問客などに積極的に紹介する。

西洋美術品に係る保存修復・保存科学部門における国際共同事業の拡充及び人材育成を強化し、優れた作品を借り受ける基盤である海外美術館からの信頼を強化する。また、訪日外国人が日常的に訪れる上野公園地区に立地していることを踏まえ、周辺の文化施設との連携強化や最新のデジタル技術を活用したマーケティングにより、訪日外国人へのサービスやプログラムの充実を図る。特に世界遺産である建築物を活用し、国立西洋美術館ならではの特別な体験プログラムを充実する。

文化集積地としての上野エリアの一体としての魅力度・集客性向上を図るため、本エリアの美術館・博物館等を対象として、割引ではなく入場が可能となるような魅力的な周遊チケットの設定に向け、上野地区の他の美術館・博物館等と協議を進める。

さらに、アジア全域に向けた西洋文化への「窓」として果たす役割を強化するために、アジアからの来訪者に対するサービス等の充実を図る。

(4) 国立国際美術館

これまでも現代美術を中心に扱っており、その強みを活かして引き続き同時代の先端的・先鋭的な芸術表現を支える館として、収集・展示活動を行い、これを強化する。特に欧米の作家に関わらず、アジアの作家や女性作家の作品、先端的なテクノロジーを活用した作品や映像作品などを積極的に取り上げ、紹介する。

また、多様な文化施設が多く集積する大阪・中之島の立地を活かし、大阪中之島美術館を含め近隣文化施設との連携を強化し、「クリエイティブなまち中之島」を共創して世界に発信していく。具体的には、令和8年度は、国立国際美術館の所蔵作品を、中之島美術館の貸しスペースにおいて試験的展示を実施。令和9年度には、相互貸与による両館の展示をより充実させ、中之島地区を国内外の優れた作品が観覧できるアートエリアとして、魅力度向上につなげていく。

(5) 国立新美術館

国際的に我が国の建築、デザイン、マンガ、アニメ、現代アートの国際的な評価や関心が高まっているなか、今後、これら新しい分野に関する常設展示を行うための取組を進める。国内最大級の展示スペースを活かし、大規模展覧会や異なる分野を融合する等先端的な展覧会とあわせて、メディア芸術ナショナルセンター（仮称）との協力によるマンガ・アニメをはじめとする新しい美術の動向や現代作家の作品を積極的に紹介する常設展示などを通じて、多様な鑑賞機会の充実を図るとともに、美術に関する新たな創造活動の展開や国際発信に取り組み、芸術家育成等にも資する。

また、魅力ある建築を活かした多様なユニークベニューの活用推進、大規模な国内外アートフェアへの協力等、六本木という立地を生かして高い文化的価値と収益性が両立するよう積極的に取り組む。

公募展示室については、公募団体等の利用状況を鑑みながら、将来に向けて、より多様な活用方法についての検討を行う。

(6) 国立映画アーカイブ

我が国唯一の国立の映画専門機関として、映画文化振興の中核となる総合拠点の役割を果たすため、映画に関する収集・保存・公開（上映・展示・配信）・研究活動・振興等を総合的に展開するとともに、関連する調査及び各種事業を行う。特にデジタル・アーカイブ構築の推進、アニメーション分野やインバウンドへの対応などの取組を強化する。

アーカイブ等の専門人材育成、映画の価値発信・形成に資する国内外の映画等博物館・民間団体・大学等関係機関との交流・情報発信など「ハブ」となる拠点としての調査研究・連携機能等を強化する。

また、テレビなどのメディアへの映像提供の強化、所蔵作品に加え借用作品を用いた上映の強化、特別な観覧料金を設定した上映の企画、施設の積極的な貸出等を通じて自己収入の増加を図る。

主要駅や空港からのアクセスも良い立地と欧米等に人気が高いコレクションを活かし、周辺の宿泊施設や文化施設等との連携やガイドツアーの実施、戦略的な広報により、訪日外国人の誘客を強化する。

(7) 国立アトリサーチセンター

国内外の美術館、研究機関をはじめ関係者と連携・協力し、アート振興の基盤整備及び国際発信と持続的な発展に寄与する。

このため、アートに係る調査研究に留まらず、我が国の文化芸術振興政策に基づき、国立美術館のナショナルセンターとしての機能の強化、情報収集と国内外への発信、コレクションの活用促進、国内外の人的ネットワークの構築、ラーニングの拡充などに取り組み、我が国の美術館活動全体の充実に寄与する。

I 国民及び外国人観光客に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

1 美術振興の中心的拠点としての多彩な活動の展開と入館者数の増加

(1) 多様な鑑賞機会の提供と経営の持続可能性の確保の両立

国立美術館は、来館動機につながるような重要文化財等著名な所蔵作品について、展示期間の拡充を含め所蔵作品展の強化を行うことで、外国人観光客を含め、来館時期に関わらず、目的の所蔵作品を鑑賞できる機会の確保を進める。

具体的には、素材が長期間展示に耐えうると考えられる作品については、令和9年度までに展示期間を原則通年まで延長する。照明や温湿度の状況により、ダメージを受けやすい日本画等については、科学的根拠を背景としつつ、作品に影響のない範囲で検討し、長期展示に必要な設備も整備した上で、展示期間延長を検討することとし、そのため著名作品の実物を活用した実証事業を今中期目標期間中の早期に開始する。

また、学術的意義、国民の関心、国際文化交流の推進等に配慮しつつ、国立美術館ならではの美術作品の多様な鑑賞機会を国内外の幅広い人々に提供するため、地域における様々な施設との連携も踏まえつつ、各館において質及び集客性の高い所蔵作品展・企画展等を実施する。

①-1 所蔵作品展は、各館におけるコレクションの充実を図りつつ、その特色を十分に発揮したものとする。また、最新の研究結果や国民の関心等も踏まえ集客性の高い展示企画とするとともに、美術に関する理解の促進に寄与することを目指すほか、所蔵作品の鑑賞・理解に資するため作品の展示替えに加え、小企画展・テーマ展などを開催し、企画展等との連動や新たな視点・観点の提示に積極的に取り組む。

①-2 企画展等は、研究成果に基づき、時宜を得たものを企画するとともに、学術水準の向上や集客性を踏まえつつ、利用者のニーズにも対応し、次の点に留意して実施する。

(イ) 国際的視野に立ち、アジア諸地域を含め海外の主要美術館と連携し、世界の美術の新たな動向を紹介するとともに、我が国の芸術的動向を海外に紹介し、国際的な美術動向に位置付ける展覧会等に積極的に取り組む。

(ロ) 展覧会テーマの設定や他の芸術文化との連携による展示方法等について方向性を提示することに取り組む。

(ハ) メディアアート、マンガ、アニメ、デザイン、建築など我が国が世界から注目される新しい領域の芸術表現を積極的に取り上げ、最先端の現代美術への関心を促す。

(ニ) 国内の美術館と連携し、我が国に所在するコレクションの積極的活用を図る。

(ホ) 過去に評価されていたが時代とともに忘れられた作家・作品を発見して再評価に取り組み、国際的な美術動向に位置付ける展覧会等に積極的に取り組む。

展覧会を開催するにあたっては、国民の潜在的なニーズを把握した企画とし、展覧会の実施目的、期待する成果、学術的意義を明確にする。また、研究成果に基づく新しい切り口からの企画、工夫を凝らした展示内容の解説等、集客を意識した効果的な広報などに戦略的に取り組むものとする。あわせてより多くの人々に作品を直接観覧してもらうためにも、集客性に留意して取り組む。

その際、入館者に対するアンケート調査を実施し、そのニーズや満足度を分析し、それらを展覧会に反映させる。

② 地域における鑑賞機会の充実、所蔵作品等の積極的な活用促進を図るため、国立アートリサーチセンターを中心として全国の公私立美術館等と密接に連携し、各地域において、国立美術館と地域の美術館双方のコレクションを有効に活用して魅力ある展覧会の企画・実現を図り、地方美術館とのチケット共通化等により、我が国の美術館全体の底上げを図るとともに、関連する講演会又はシンポジウムを開催することにより、ナショナルセンターとして国民の鑑賞機会の充実と美術の普及に資する。

③ 映画フィルム・資料の所蔵作品を活用した上映、展示等の活動に積極的に取り組む。また、公立文化施設等と連携協力して、所蔵映画フィルムによる映画鑑賞事業を実施する。その際、集客性に留意して取り組む。

これらの上で、多様で質の高い鑑賞機会を持続的に確保する観点から、各館における入場料の引き上げ及び二重価格の導入を今中期目標の期間中に実施する。

また、夜間開館の充実など開館時間の弾力化について、地域におけるナイトタイムエコノミーの推進と歩調を合わせ、費用対効果を勘案しながら、令和8年度中に方向性を検討することとし、令和9年度以降、効果が高いと認められる館から順次実施する。

こうした施策の実効性を確保するため、入館者数、入場料収入、その他収入等の詳細な開示を進める。

以上を通じ、法人全体の展示事業に係る費用（展示に携わる学芸員の人件費や展示に必要な整備費等を含む）に対する展示事業に係る自己収入の割合を、次期中期目標期間中に100%とすることを目指しつつ、今中期目標期間中の最終年度に65%以上とする。

(2) 美術創造活動の活性化の推進

国立新美術館は、全国的な活動を行っている美術団体等に展覧会会場の提供を行うほか、新しい美術の動向や我が国作家の作品の積極的な紹介、大規模な国内外アートフェアへの協力などを通じて、美術に関する新たな創造活動の展開など、我が国の美術創造活動の活性化に資する。

(3) 美術に関する情報の拠点としての機能の向上

① 我が国美術の総合的な情報拠点として、国立アートリサーチセンターにおいて国内美術館や関係機関と連携し、美術館所蔵作品や関連資料等の情報のデジタル化・データベース化を進め、「全国美術館収蔵品サーチ」や「日本アーティスト

事典」の公開プラットフォームである「アートプラットフォームジャパン」の充実を図るとともに、メディア芸術データベースの継続的な運営を行う。

- ② 国立美術館のコレクションに関する情報資源の検索・発見性の向上を通じて、我が国美術の総合的な情報拠点としての機能を着実に強化し、芸術に関する国内外の理解促進に寄与するため、国立アトリサーチセンターを中心に「所蔵作品総合目録検索システム」を刷新し、「国立美術館サーチ」を整備する。
- ③ 美術史その他の関連諸学に関する基礎資料、国内外の美術館や展覧会に関する情報及び資料を収集し、展覧会活動の推進に役立てるとともに、芸術文化に関する情報サービスを広く提供する。
- ④ 現代美術やメディア芸術をはじめ我が国の優れた美術に関する国際発信を戦略的に実施し、我が国美術の国際的な評価の更なる向上に資する。

(4) 教育普及活動の充実

- ① 国立美術館における美術教育に関する調査研究の成果を踏まえ、幅広い層の人々の美術鑑賞に対する関心を高めるため、学校や社会教育施設等の様々な機関との連携により、子供、高齢者、障害者、外国人観光客、ビジネスパーソン等、対象者それぞれのニーズを捉えた企画により、質の高い鑑賞プログラムを実施するとともに、それらの事業の広報を積極的に行う。

また、国立アトリサーチセンターにおいて、国内外の幅広い人々を対象とした、所蔵作品や美術資料等の情報を活用したラーニングコンテンツ等の開発・提供に積極的に取り組む。

- ② ボランティアや支援団体の育成と相互協力による教育普及事業の充実を図る。
また、国立アトリサーチセンターにおいて、オンラインによる発信や、様々な社会的課題に対応してアートの力を活用する観点から、美術館や地域の様々な機関等との連携によるラーニングコンテンツを活用した事業の開発・実施等を通じて、SDGs（持続可能な開発目標）の実現と国内美術館の教育普及に係る取組の充実に寄与する。

- ③ 映画フィルム・資料の所蔵作品を活用し、児童生徒を対象とした「こども映画館」の開催やジュニアセルフガイドの作成など教育普及活動に積極的に取り組む。

(5) 調査研究の実施と成果の反映・発信

美術作品の収集・展示・保管、教育普及活動、情報の収集・提供等のための調査研究については、各館の役割・任務に従い、年度計画を定めた上で外部資金の活用を含めて計画的に実施し、これらの成果を美術館活動の充実等に生かすとともに、積極的に公開する。なお、実施に当たっては、国内外の博物館・美術館及び大学等の機関との連携協力を図り、調査研究成果の共有を図る。

また、国立映画アーカイブにおいては、映画のデジタル保存・活用等に関する調査研究を実施する。

(6) 快適な観覧環境の提供

- ① 子供、高齢者、障害者、外国人等を含めた入館者本位の快適な鑑賞環境の形成のために、展示方法・外国語表示・動線等の改善、DXの積極的な導入、施設整備の計画的な実施等に取り組む。また、国立美術館の認知度の向上に努めるとともに外国人の来館促進を図るため、各館においてサインや作品解説等の多言語化や観覧券販売のオンライン化等に積極的に取り組む。
- ② 展示や解説パネルを工夫するとともに、音声ガイドや小・中学生向けのガイド等を導入するなど、鑑賞のしやすさ、理解のしやすさに取り組む。
- ③ 入館者を対象とする満足度調査を定期的実施するほか、市場調査も組み合わせることで入館者の情報やニーズを把握・分析し、ファクトベースにより観覧環境などの美術館運営の改善に取り組む。また、オンラインチケット販売による利便性向上や社会情勢等を鑑み、必要に応じて入場料金及び開館時間の弾力化などの管理運営の改善に取り組む。
- ④ 入館者にとって快適な空間となるよう、利用者ニーズを踏まえてミュージアムショップやレストラン等と積極的に連携・協力を図る。

2 我が国の近現代美術及び海外の美術を体系的・通史的に提示し得るナショナルコレクションの形成・活用・継承

(1) 作品の収集

- ① 国民が恒常的に多様で秀逸な美術作品を鑑賞できる機会を提供するとともに、国内の美術館活動の活性化に資するため、「独立行政法人国立美術館作品収集方針（令和4年11月24日独立行政法人国立美術館理事長決定）」及び各館の機能強化の方向性を踏まえて作成した収集方針に基づき、ナショナルコレクションの形成を図る。その際、法人全体の収集方針の下で、将来の国民の資産となる国際的に質の高いコレクションを形成することや、ナショナルコレクションとして体系的・通史的にバランスのとれた所蔵作品を蓄積することに留意する。なお、美術作品の収集に当たっては、国内外の客観的情報の調査を含めた専門的評価に基づき、外部有識者の知見も活用しつつ、適宜適切な収集を図るとともに、購入した美術作品に関する情報をホームページにおいて公開し、積極的に周知を図る。

また、収集活動を適時適切に行うために、美術作品の動向に関する情報の入手と機動性の向上に取り組む。

なお、当面の各館の収集方針は法人全体の方針に沿って適切に見直しを行う。

- ② 所蔵作品の体系的・通史的なバランスの観点から欠けている部分を中心に、寄贈・寄託品の受け入れを推進するとともに、その積極的活用を努める。

(2) 所蔵作品の保管・管理

- ① 国民共有の貴重な財産である美術作品を永く後世に伝えるとともに、展示等の美術館活動の充実を図る観点から、外部倉庫の活用、関係機関等との協議、既存の収蔵庫等保管施設の改修等を進め、保管環境の一層の改善を図る。

また、「収蔵庫等保管施設の狭隘・老朽化対応に係る方針」（平成31年3月策定）に基づき、ナショナルセンターとして担う役割にふさわしい機能を有する新たな収蔵施設の設置に向けた取組を進める。

- ② 環境整備及び管理技術の向上に取り組むとともに、展示作品の防災対策の推進・充実に努める。

(3) 所蔵作品等の修理・修復

所蔵作品等を後世に継承するため、その修理・修復に関しては、保存科学等の科学的知見を活用し、各館が連携を図りつつ、作品の保存状況、劣化状況を確実に把握し、計画的・重点的に修理・修復を行うとともに、そのノウハウ等を広く共有する。特に緊急に処置を必要とする作品について計画的・重点的に修理・修復を行う。

(4) 所蔵作品の貸与

所蔵作品については、その保存状況や各館における展示計画等を勘案しつつ、国内外の美術館・博物館その他これに類する施設に対し、貸与等を積極的に行う。

3 我が国における美術館のナショナルセンターとして美術館活動全体の活性化に寄与

(1) 国内外の美術館等との連携・協力等

- ① 国内外の優れた研究者を招聘しシンポジウムを開催するなど、美術館活動に対する示唆が得られるよう取り組むとともに、国内外の美術館関係者等による共通の課題に関する議論の場を提供し、人的ネットワークの構築を推進する。
- ② 海外の美術館において、我が国の優れた作家や美術作品を世界に広く紹介する展覧会が活発に行われるよう、海外の美術館との連携・協力を積極的に行う。
- ③ 全国の美術館等の運営に対する援助、助言を行うとともに、各地域の美術館と連携して実施する展覧会の開催、企画展等の共同主催やそれに伴う共同研究等を通じて、関係者の情報交換・人的ネットワークの形成等に取り組む。
- ④ 国立アトリサーチセンターにおいて、アートに関する調査研究、ナショナルセンターとしての機能強化、ラーニングの拡充等を通じて、国内外の美術館、研究機関をはじめ関係者と連携・協力し、アート振興の基盤整備及び国際発信と持続的な発展に寄与する。

(2) ナショナルセンターとしての人材育成

- ① すべての人々のための美術教育・参加促進の一翼を担うナショナルセンターとして、全国の公私立美術館における教育普及活動や小・中・高等学校等における教育の充実に資するプログラムの開発・実施・普及を行うとともに、人材の育成や資質向上のための研修を行う。
- ② 全国の公私立美術館等と連携して学芸担当職員を対象とした研修を実施するとともに、大学等と連携して大学院生等を対象としたインターンシップ等を実施し、今後の美術館活動を担う中核的人材を育成する。
- ③ 国立映画アーカイブにおいては、優れた日本映画作品等の保存・継承のために、映画保存のニーズに対応した人材の育成を図る。

(3) 国内外の映画関係団体等との連携等

国立映画アーカイブは、我が国唯一の国立の映画専門機関であり、我が国における映画文化振興の中核となる総合拠点として、国内外の美術館及びフィルム・アーカイブ等との情報交換を通じ、映画・映像作品の収集・保管・修復・復元に積極的に取り組むとともに、国際映画・アーカイブ連盟 (FIAF) の正会員として、引き続き国際的な事業等に取り組み、「所蔵映画フィルム検索システム」を拡充する等、各種情報の収集・発信を行う。

非フィルム資料のアーカイブ化に関する取組について、歴史的・文化的価値のある非フィルム資料が散逸・消失することがないよう現状の把握に積極的に取り組むとともに、資料の保存・活用に向けた取組を着実に進める。

ロケーションデータベースの運営について、全国のフィルムコミッションと連携・協力し、国内の映画撮影・創造活動の促進を図るための取組を着実に進める。

また、国立映画アーカイブにおける情報発信や人材育成等、映画文化振興の中核的拠点としての機能強化に取り組む。

独立行政法人日本芸術文化振興会におけるアーツカウンシル機能（助成金の交付における専門家による助言、審査、評価等）との連携を継続し、我が国の映画助成システムの改善等に引き続き協力する。

II 業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

所蔵作品の安全性の確保、快適な観覧環境の提供、入館者サービスの充実及びその他業務の質の向上を考慮しつつ、業務運営全般について、次の取組を行い、事務及び事業の改善を図る。

1 業務運営の取組

運営費交付金を充当して行う事業については、一般管理費及び業務経費の合計（公租公課を除く）について、中期目標期間の最終年度において、物価上昇率の影響を除き令和7年度比5%以上の効率化を図る。ただし、美術作品購入費等及び特殊要因経費、新たに追加される業務はその対象としない。人件費については5項に基づき取り組むこととし、本項の対象としない。

また、「各館の展示事業に係る費用に対する当該館の展示事業に係る自己収入の割合」が、今中期計画期間の4年目において、4割を下回っている等社会的に求められている役割を十分に果たせていないと考えられる館については、再編の対象とすることとし、令和13年度以降の次期中期計画に具体的な再編内容を記載し、それを実行する。

2 組織体制の見直し

戦略的経営実現に向けた、独立行政法人の組織ガバナンス強化の観点から、本部体制の強化を進める。この観点から、今中期目標期間中に、従来一体化していた本部事務局と東京国立近代美術館の分離を目指し、事務局人員体制について、法人内のリソース再配分の観点で検討を行う。将来的には、本部直属の職員等が、各館に帰属する作品を各館から独立した収蔵庫等において一元保管・管理するとともに、独立行政法人国立文化財機構とも連携しつつ、各館のコンセプト整理を深化させた上で、それに沿った各館の作品・展示内容の見直しを行うことができる体制を構築していく。あわせて、同機構の国立博物館や地方の美術館との間の作品の貸与等を推進する。

また、法人全体の将来計画や予算編成、長期的な経営課題に関して協議を行う法人役員、館長及び外部有識者により構成する「経営協議会」を新設するほか、「経営企画室」

を機能強化し、理事長直轄の司令塔として戦略的な経営企画・立案を担う組織とするなど、戦略的経営実現に向けて、理事長がリーダーシップを一層発揮できる体制整備に取り組む。

独立行政法人の業務運営の柔軟性を生かし、より一層のサービス向上を実現するため、渉外、広報機能の強化等、ICT への対応の強化等、組織・体制の強化を図る。

3 契約の点検・見直し

(1) 契約の適正化

毎年度、「調達等合理化計画」を策定し、随意契約が真にやむを得ないものであるか、また一般競争入札等について真に競争性が確保されているか等の観点から点検し、見直しを行う。

(2) 施設の管理・運営

施設の管理・運営（展示事業の企画等を除く。）については、すでに実施している民間競争入札について検証を行い、良好な実施結果が得られたと判断された場合は、国立美術館が実施する包括的業務委託に移行する。

また、民間競争入札又は包括的業務委託を実施していない施設については、質の維持向上及び経費の削減が見込まれる場合において、民間競争入札又は包括的業務委託の導入を検討する。

4 共同調達等の取組の推進

各施設の業務内容や地域性を考慮しつつ、周辺の機関と連携し、コピー用紙等の消耗品や役務について、共同して調達する取組を年度計画に具体的な対象品目等を定めた上で進める。

5 給与水準の適正化等

国家公務員の給与水準等とともに、当法人の財務状況、業務の特殊性を十分考慮し、対国家公務員指数については適正な水準となるよう取り組み、その結果について検証を行うとともに、検証結果や取組状況を公表する。

6 情報通信技術を活用した業務の効率化

一元化した法人情報システムネットワークを基盤に、ビジネスチャットツール、グループウェア等の活用、人事及び会計業務の DX 化の推進等による業務効率化を進めるものとする。また Wi-Fi の強化、情報システムのクラウド化と情報セキュリティの改善により、職員がどこでも情報端末を利用して業務が遂行できるようにすることで、職員の柔軟な働き方を確保するとともに、業務の効率化を図る。合わせて VPN（バーチャル・プライベート・ネットワーク）や バックアップ回線を増強するなどバックアップ・インフラの増強を進めるものとする。

7 予算執行の効率化

運営費交付金収益化基準として業務達成基準が原則とされていることを踏まえ、収益化単位の業務ごとに予算と実績を管理する体制を構築する。その際 DX 化による業務効率化を図る。

III 予算（人件費の見積もりを含む）、収支計画及び資金計画

実績を勘案しつつ、自己収入を積極的に確保すること等により、計画的な収支計画による運営を図る。

1 財源の多角化による自己収入の拡大

展覧会、美術作品の収集、調査研究、教育普及等の様々な事業を高い質で継続的に実施するためには、適切な運営費交付金や施設整備補助金の確保は必要不可欠であるが、法人の活動の安定化と一層の充実・強化に向け、入場料収入の増加を図るとともに、夜間開館の充実、認知度を高めるグッズの販売、ショップやカフェの魅力向上やユニークベニュー等での施設貸出、会員制度による会費収入の拡充など、自己収入の多角化に努める。入場料収入については、各館の所蔵作品展の充実とあわせて所蔵作品展の入館料の引き上げを行うとともに、インバウンド（非居住者）向け料金と居住者向け料金を別に設ける、いわゆる二重価格の導入を行う。さらに、クラウドファンディングの活用を含む積極的かつ戦略的なファンドレイジングの展開による寄附の獲得を進め、引き続き運営費交付金等の国費のみに頼らない財務構造へのシフトを目指す。また、施設整備にあたっては、入場料収入等を勘案して、主務官庁とも連携してPFIや財政投融资の活用を検討する。

なお、管理業務の効率化を図る観点から、各事業年度において、適切な効率化を見込んだ予算による運営に取り組む。

2 戦略的・弾力的資源配分の実施

自己収入を原資とした理事長（館長）の裁量経費の配分等による入館者数増のインセンティブの導入を検討する。

各館等がその強みを生かして、特色ある事業の強化に取り組めるよう、各館へ配分する予算の一部を留保して財源を捻出し、各館の自己収入額の実績や伸び率に応じて配分するインセンティブ予算を設定する。

3 保有資産の処分

保有する美術館施設等の資産については、保有の目的・必要性について不断の見直しを行い、保有の必要性が認められないものについては、不要財産として国庫納付等を行う。

4 予算（中期計画の予算）

別紙1のとおり

5 収支計画

別紙2のとおり

6 資金計画

別紙3のとおり

IV 短期借入金の限度額

短期借入金の限度額は、15億円

短期借入金が想定される理由は、運営費交付金の受入れに遅延が生じた場合である。

V 不要財産及び不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

なし

VI 上記以外の重要な財産の処分等に関する計画

なし

VII 剰余金の使途

決算において剰余金が発生した時は、次の経費等に充てる。

- 1 美術作品の購入・修理
- 2 展覧会事業の充実
- 3 調査研究事業の充実
- 4 情報・資料の収集等事業の充実
- 5 講演会・出版その他教育普及事業の充実
- 6 研修事業の充実
- 7 入館者サービスの充実
- 8 老朽化対応のための施設・設備の充実

VIII その他主務省令で定める業務運営に関する事項

1 内部統制・ガバナンスの強化

- (1) 業務運営全般について、独立行政法人全体として一貫した方針の下での運営を実現するとともに、組織を構成する人員・美術館施設及び国から交付される運営費交付金等を既存の各館の枠を超え有効に活用し、常に健全で適正かつ堅実な管理運営環境を確保できるよう、理事長のマネジメントの強化や監査機能の充実について検討を行いつつ、その結果を逐次運営管理に反映させるなど内部統制の充実・強化を図る。
- (2) 情報システムについては、「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（令和3年12月24日デジタル大臣決定）にのっとり、適切な整備及び管理を行う。
- (3) 保有する情報については、国民が適正な情報を円滑に得られるよう、ホームページにおける情報を充実させるなど、必要な措置を講じて、適切に情報を開示する。また、保有する情報の安全性向上のために、「独立行政法人における情報セキュリティ対策の推進について」（平成26年6月25日情報セキュリティ対策推進会決定）を踏まえ、情報セキュリティ対策の向上と改善を行う。
- (4) 内部統制・ガバナンスの強化に係る取組状況等については内部監査、監事監査等において定期的に検証し、必要に応じて見直しを行う。また、業務運営全般については、外部有識者で構成する外部評価委員会を年1回以上開催し、当該委員会において、国立美術館の目標等を踏まえ、年度ごとに業務の実績に関する評価を実施するとともに、より望ましい運営方法について検討を行う。また、評価結果については、公表するとともに、その結果を組織、事務、事業等の改善に反映させる。

2 マンガ・アニメ・ゲーム等の振興のためのメディア芸術ナショナルセンター（仮称）構想に向けた取組の推進

メディア芸術のうち、マンガ・アニメ・ゲーム等を対象分野として収集・保存・活用、調査研究、国内外への情報発信等の機能をもつメディア芸術リサーチセンターを今中期

目標期間中に新設する。同センターでは 産業界との連携により国内外のマンガ・アニメ等博物館・民間団体・大学等関係機関の「ハブ」となる拠点としての機能を強化する。

展示機能については、まずは、国立新美術館での常時展示を活用しつつ、将来的な課題として、民間の活力を活かした整備を前提として検討を進める。また、収集・保存、調査研究を行った中間生成物等を、通史的な観点から現代美術の一部として各館において展示する。東京国立近代美術館に展示する場合は、北の丸公園に立地する科学技術館との連携により同館での展示構想を進めるなど種々の可能性を模索する。また、全国のマンガ・アニメ等のアーカイブ機関等と連携し、各地での展示等活用の促進を図る。

相模原の収蔵庫については、収蔵作品等が観覧可能なスペースを設け、官民連携により、作品や資料の魅力や保管の実態を広く周知できるような機能を設けることを検討し、今中期目標期間の最終年度に当たる令和 12 (2030) 年度の完成を目指す。観覧スペースの設置に向けては、産業界と連携しながら、収蔵作品等の公開の方向性について検討する。

3 施設・設備に関する計画

(1) 施設・設備の老朽化への対応、入館者の安全確保及び利便性の向上等のため、関係機関と連携しながら長期的な視野に立った整備計画を策定し、施設・設備に関する計画に沿った整備を推進する。施設整備にあたっては、入場料収入等を勘案して、主務官庁とも連携して PFI や財政投融资の活用を検討する。

(2) 国立新美術館の管理運営を適切に実施するため、用地(未購入の土地)について、施設・設備に関する計画に基づき、予算措置に応じて購入を進める。

4 人事に関する計画

(1) 方針

① 作品の保存・継承や教育普及、渉外・広報、国際対応及びデジタル、マネジメント、法務、社会連携分野等の専門人材等の確保、学芸部門を含めた職員のキャリアパス像の設定と研修の充実など適切な人材確保・育成を進める。

② 国家公務員制度改革や類似独立行政法人等の人事・給与制度改革の動向を勘案しつつ、職員の能力や業績を適切に反映できる人事・給与制度の検討を引き続き行う。

③ 効率的かつ効果的な業務運営を行うため、独立行政法人の業務運営の柔軟性を生かした制度を活用し、専門職人材の兼業や外部人材の登用等、職員の多様化を推進する。

④ 法人設立から 20 年以上が経過し、各館単位の所属意識を超えた法人への所属意識を職員一人一人が保持することが法人としての一体的運営に不可欠であることから、例えば、事務職員の関東圏・関西圏を越える人事交流や学芸系職員の本部・各館を越える人事交流など、法人としての職員人事異動方針を定める。また、他法人との人事交流の拡大も検討する。

(2) 人員に係る指標

給与水準の適正化等を図りつつ、業務内容を踏まえた適切な人員配置等を推進する。

(参考) 中期目標期間中の人件費総額見込額 4, 842百万円

但し、上記の額は、役職員に対し支給する報酬（給与）、賞与、その他の手当の合計額であり、退職手当、福利厚生費を含まない。

5 中期目標期間を超える債務負担

中期目標期間を超える債務負担については、国立美術館の業務運営に係る契約の期間が中期目標期間を超える場合で、当該債務負担行為の必要性及び資金計画の影響を勘案し、合理的と判断されるものについて行う。

6 積立金の使途

前中期目標期間の期間の最終年度において、独立行政法人通則法第44条の処理を行ってなお積立金があるときは、その額に相当する金額のうち文部科学大臣の承認を受けた金額について、次期へ繰り越した経過勘定損益影響額等に係る会計処理に充当する。

別紙1 予算（中期計画の予算）

令和8年度～令和12年度予算

（単位：百万円）

| 区 分 | 金 額 |
|-----------------------|---------|
| 収 入 | |
| 運営費交付金 | 43,370 |
| 展示事業等収入 | 9,563 |
| 受託収入 | 947 |
| 施設整備費補助金 | 62,752 |
| 文化資源活用事業費補助金 | 1,250 |
| 寄附金収入 | 3,250 |
| 計 | 121,132 |
| 支 出 | |
| 運営事業費 | 52,933 |
| 人件費 | 6,044 |
| 一般管理費 | 5,211 |
| 業務経費 | 41,678 |
| うち美術振興事業費 | 12,823 |
| うちナショナルコレクション形成・継承事業費 | 21,548 |
| うちナショナルセンター事業費 | 7,307 |
| 施設整備費 | 62,752 |
| 文化資源活用事業費 | 1,250 |
| 受託事業費 | 947 |
| 寄附金事業費 | 3,250 |
| 計 | 121,132 |

〔人件費の見積り〕

期間中総額 4,842百万円

但し、上記の額は、役職員に対し支給する報酬（給与）、賞与、その他の手当の合計額であり、退職手当、福利厚生費を含まない。

[運営費交付金の算定ルール]

○運営費交付金

毎事業年度に交付する運営費交付金(A)については、以下の数式により決定する。ただし、自己収入増加のインセンティブを強化する観点から、自己収入の増加分の金額を自動的に運営費交付金から減額しないこととする。

$$A(y) = P(y) + R(y) + R_k(y) + \varepsilon(y) - E(y)$$

A(y) : 当該事業年度における運営費交付金。

$\varepsilon(y)$: 当該事業年度における特殊要因経費。以下の経費。

- ・新規施設の整備・竣工、政府主導による重点施策の実施、法令改正に伴い必要となる措置、事故の発生等の事由により時限的に発生する経費であって、運営費交付金算定ルールに影響を与える規模の経費。各事業年度の予算編成過程において、当該経費を具体的に決定。
- ・退職手当。中期計画期間中に想定される額。
- ・土地借料等。令和7年度における当該経費の見積り額。

○人件費

毎事業年度の人件費(P)については、以下の数式により決定する。

$$P(y) = P(y-1) \times \alpha(\text{係数}) \times \sigma(\text{係数})$$

P(y) : 当該事業年度における人件費。(特殊要因経費に含まれるものを除く。)

P(y-1) は直前の事業年度における P(y)。

α : 効率化係数(人件費)。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

σ : 人件費調整係数。各事業年度の予算編成過程において、給与昇給率等を勘案し、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

○業務経費

毎事業年度の業務経費(R)については、以下の数式により決定する。

$$R(y) = R(y-1) \times \beta(\text{係数}) \times \theta(\text{係数}) \times \gamma(\text{係数})$$

R(y) : 当該事業年度における業務経費。(特殊要因経費に含まれるものを除く。)

R(y-1) は直前の事業年度における R(y)。

β : 効率化係数(業務経費)。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

θ : 消費者物価指数。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

γ : 業務政策係数。自己収入に係る支出を勘案し、また事業の進展により必要経費が大幅に変わることを勘案し、各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

○一般管理費

毎事業年度の一般管理費（ R_k ）については、以下の数式により決定する。

$$R_k(y) = R_k(y-1) \times \pi \text{ (係数)} \times \theta \text{ (係数)}$$

$R_k(y)$: 当該事業年度における一般管理費。（特殊要因経費に含まれるものを除く。）

$R_k(y-1)$ は直前の事業年度における $R_k(y)$ 。

π : 効率化係数（一般管理費）。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

θ : 消費者物価指数。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

○自己収入

毎事業年度の自己収入（受託収入等を除く。）（ E ）の見積り額については、以下の数式により決定する。

$$E(y) = E(y-1) \times \phi \text{ (係数)} \times \mu \text{ (係数)} \times \lambda \text{ (係数)}$$

$E(y)$: 当該事業年度における自己収入の見積り額。

$E(y-1)$ は直前の事業年度における $E(y)$ 、 $E(y-2)$ は前々事業年度の $E(y)$ 。

ϕ : インセンティブ調整係数。 $E(y-2)$ から $E(y-1)$ の増加率に応じて $(1 - \text{増加率})$ で係数値を決定。なお、 $E(y-2)$ は前々事業年度の $E(y)$

(例) 増加率 2.5% の場合 $\phi = 1 - 0.025 = 0.975$

μ : 収入政策係数。各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

λ : 収入調整係数。事業の見直し等による自己収入へ影響等を勘案し、各事業年度の予算編成過程において、当該事業年度における具体的な係数値を決定。

[上記の算定式に基づき、以下の仮定の下に中期計画の予算を試算]

- ・運営費交付金の見積りについては、美術作品購入費等及び特殊要因経費、新たに追加される業務を除いて、令和7年度予算額を基準額として、中期計画期間中に、人件費（±0%）、一般管理費物件費及び業務経費物件費の合計（△5%）とし、中期計画期間中に想定される特殊要因経費を加算して試算。
- ・退職手当については、中期計画期間中に想定される額を試算。
- ・施設整備費補助金については、令和8年度以降の施設・設備整備計画に基づき試算。

別紙2 収支計画

令和8年度～令和12年度収支計画

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|-----------------------|--------|
| 費用の部 | 41,650 |
| 經常経費 | 41,650 |
| 人件費 | 5,461 |
| 賞与引当金見返 | 583 |
| 退職給付引当金見返 | 210 |
| 一般管理費 | 4,956 |
| 業務経費 | 26,670 |
| うち美術振興事業費 | 13,715 |
| うちナショナルコレクション形成・継承事業費 | 6,318 |
| うちナショナルセンター事業費 | 6,637 |
| 寄附金事業費 | 3,250 |
| 減価償却費 | 520 |
| 収益の部 | 41,650 |
| 運営費交付金収益 | 26,577 |
| 展示事業等の収入 | 9,563 |
| 寄附金収益 | 3,250 |
| 受託収入 | 947 |
| 資産見返運営費交付金戻入 | 506 |
| 資産見返寄附金戻入 | 14 |
| 賞与引当金見返に係る収益 | 583 |
| 退職給付引当金見返に係る収益 | 210 |

別紙3 資金計画

令和8年度～令和12年度資金計画

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|---------------|---------|
| 資金支出 | 121,132 |
| 業務活動による支出 | 57,990 |
| 投資活動による支出 | 63,142 |
| 資金収入 | 121,132 |
| 業務活動による収入 | 58,380 |
| 運営費交付金による収入 | 43,370 |
| 展示事業等による収入 | 9,563 |
| 受託収入 | 947 |
| 補助金収入 | 1,250 |
| 寄附による収入 | 3,250 |
| 投資活動による収入 | 62,752 |
| 施設整備費補助金による収入 | 62,752 |

別紙4

施設・設備に関する計画

| 施設・整備の内容 | 予定額 (単位：百万円) | 財 源 |
|-------------|-----------------|----------|
| 国立美術館施設設備整備 | 56,527 | 施設整備費補助金 |
| 国立新美術館土地購入費 | 6,225 | 施設整備費補助金 |

(脚注)

金額については見込みである。

なお、上記のほか、業務の実施状況等を勘案した施設整備が追加されることがあり得る。

また、施設・設備の老朽度合等を勘案した改修（更新）等が追加される見込みである。