

令和4年度文化庁事業

博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）

個人・法人を対象として広く集める寄付や遺贈等の博物館の経営に資する資源の調達

令和5年3月

認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会

博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）
個人・法人を対象として広く集める寄付や遺贈等の博物館の経営に資する資源の調達

目次

第1章	本事業について	1
1.	背景と目的	1
2.	事業の実施経過	1
第2章	ファンドレイジングの基礎	4
1.	日本社会における寄付や社会貢献意識の現状	4
2.	近年の寄付の手法の傾向	7
3.	ファンドレイジングの概要と意義	9
4.	組織、事業、財務の3本柱の考え方	10
5.	ファンドレイジングの手法	12
第3章	博物館における経営に資する資源調達の事例調査	13
1.	博物館における資源調達の現状	13
2.	有識者ヒアリング「博物館の経営基盤強化のためのファンドレイジング」	16
3.	博物館の強みを活かしたファンドレイジングの事例	26
第4章	実証事業の実施	50
1.	研修会および事業説明会の実施	50
2.	実証事業の募集、選考基準	54
3.	令和4年度文化庁事業成果報告会「博物館における新たな資金調達手法、ファンドレイジング実証現場からの学び」	55
第5章	実証事業の調査研究（クラウドファンディング）	60
1.	パルテノン多摩の基本情報	60
2.	クラウドファンディングについて	61
3.	パルテノン多摩の取り組み	64
4.	実証事業の結果、成果	74
5.	博物館とクラウドファンディングについてのヒアリング	84
6.	実証事業から得られた博物館とクラウドファンディングの意義、手法	102
7.	実証事業より、持続可能な博物館経営に繋がるファンドレイジング実施モデル	110
8.	クラウドファンディングに挑戦してーパルテノン多摩からのメッセージ	112
第6章	実証事業の調査研究（遺贈寄付）	113
1.	明治村の基本情報	113

2. 遺贈寄付について.....	114
3. 明治村の取り組み.....	117
4. 実証事業の結果、成果	126
5. 実証事業から得られた博物館と遺贈寄付の意義、手法	129
6. 実証事業から抽出する、ファンドレイジング実施モデルのポイント	140
7. 博物館とファンドレイジングについてー明治村からのメッセージ	142
第7章 事業モデル・社会実装化への施策の提案	144
1. ファンドレイジングの視点から見た、持続可能な博物館経営に向けた事業モデル.....	144
2. 実証事業から見えてきた、博物館がファンドレイジングを行う際の実施ステップと変化のプロセス	144
3. 持続的な経営基盤の強化および組織改革の在り方の方向性と、国内博物館が取り得る方策例	145
参考資料	158
1. 有識者・関係者ヒアリング一覧.....	158
2. READYFOR で実施された博物館関連のプロジェクト一覧	159
3. CAMPFIRE／GoodMorning で実施された博物館関連のプロジェクト一覧	163

本事業は、文化庁の委託業務として日本ファンドレイジング協会が実施した、令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」の成果を取りまとめたものです。

本報告書の概要について

本報告書における、各章の概要は以下の通りである。

第1章 本事業について

近年、博物館に期待される役割が多様化、高度化している一方で、博物館の現場においては、経営基盤や人員体制について厳しい状況が指摘されている。

「1. 背景と目的」では、その背景にある課題を提示した上で、そのような状況の改善に資するべく、本実証事業を通じてどのような施策提案を目指したのか、概要を記載した。

また続けて、「2. 事業の実施経過」では、本業務で実施した主な内容である、（1）過去事例に関する調査・分析、（2）対象博物館における実証事業、（3）事業モデルの検討と社会実装化を進めるための施策の検討、の3点について、実施概要や手順、経緯などの概容について記載した。

第2章 ファンドレイジングの基礎

本章では、本実証事業の核である「博物館におけるファンドレイジングの事例調査及び実証事業」の報告の前段階として、寄付やファンドレイジングの基礎や全体像を把握することを目的として、「日本社会における寄付市場の傾向」「ファンドレイジングの意義や手法、考え方」等について述べた。

第3章 博物館における経営に資する資源調達の実例調査

本章から、実証事業の具体的調査結果の報告を記載しており、まずは全体像を「博物館における資源調達の現状」において記載した上で、「博物館の経営基盤強化のためのファンドレイジング」とはどのようなものかについての有識者ヒアリング結果や、「博物館の強みを活かしたファンドレイジング事例」を記載した。

第4章 実証事業の実施

改めて本実証事業の全体像として、実証事業説明会や、博物館職員や自治体職員等を対象に、ファンドレイジング基礎知識の習得及びファンドレイジング意欲醸成を目的に実施した「博物館経営ファンドレイジング研修会」ならびに、本実証事業の学びの共有として実施した「事業成果報告会」の概容を記載した。

第5章 実証事業の調査研究（クラウドファンディング）

本章においては、本実証事業のご協力2館の1つである、パルテノン多摩（多摩市立複合文化施設）において、「自館にとって初の取り組み」となるクラウドファンディングを中心としたファンドレイジングの取り組みについて、「ステークホルダーの可視化や巻き込み、繋がり強化」などの視点も含めて記載した。

第6章 実証事業の調査研究（遺贈寄付）

前章と同様に、ご協力館の2つ目である博物館 明治村においては、当該館において新しいファンドレイジング施策となる「遺贈寄付の受け入れ体制づくり」を中心に、「ファンドレイジング施策を増やす」という全体像の中で、「規定・マニュアル整備」を始め、マーケティング戦略や組織体制の整備などとの関連も含めた取り組みを記載した。

第7章 事業モデル・社会実装化への施策の提案

最終章においては、本実証事業から得られた学びや知見について、「1. 持続可能な博物館経営に向けた事業モデル」、「2. 博物館がファンドレイジングを行う際の実施ステップと変化のプロセス」、「3. 持続的な経営基盤の強化および組織改革の在り方の方向性と、国内博物館が取り得る方策例」という3つの形式で一般化することで、国内の博物館において幅広く参考にしていただけることを目指した内容を記載した。

参考資料

また巻末の参考資料においては、ご協力いただいた有識者・関係者一覧の他、自館におけるファンドレイジング実践の際にも参考にしていただける、国内主要プラットフォームで実施された、博物館関連のプロジェクト一覧も記載した。

第1章 本事業について

1. 背景と目的

文化芸術基本法などの成立や、国際博物館会議（ICOM、アイコム）京都大会¹における「文化をつなぐミュージアム」の理念にみられるように近年、博物館に期待される役割は多様化、高度化している。

文化審議会においても、「これからの博物館に求められる役割」（5つの方向性）²が提示され、これまで博物館が担ってきた基本的な役割とともに、新たに社会的・地域的な課題への対応と、持続可能な経営基盤の確立の必要性が示された。一方で、その経営基盤や人員体制については厳しい状況が指摘されている。コロナ禍の影響もあり、近年では国内の博物館においてもクラウドファンディングやメンバーシップなどのファンドレイジング活動が実施されるようになってきたが、いまだ低調な実施状況にある。

その背景として大きいのは、博物館現場での人員や知識の不足であり、その対処として外部人材の導入や専門人材の確保が求められている。また、特に公立館においては、公的施設としての理念的位置づけや自治体の財政構造の面から経営資源の多角化が進まず、自治体財政の悪化が博物館経営に直接反映される状況があり、制度や組織の改革の検討も併せて進める必要がある。

博物館法の改正を見据えて、本事業では博物館に求められる新たな役割に対応するための先進的な取り組みを支援し、その内製化と横展開を目指す。そして、博物館経営に資する資源の調達に係る実証事業等を実施し、我が国の博物館における持続的な経営基盤強化を図るための事業モデルについて検討するとともに、実証事業を通じて広く展開し社会実装化を進めるための施策の提案を行う。

2. 事業の実施経過

本業務では、（1）過去事例に関する調査・分析、（2）対象博物館における実証事業、（3）事業モデルの検討と社会実装化を進めるための施策の検討を行なった。

¹ 日本博物館・ICOM日本委員会（2020年11月）「ユネスコ（UNESCO）「ミュージアムとコレクションの保存活用・その多様性と社会における役割に関する勧告（2015年採択）」の実態状況報告書（2019年）（日本語版）」（<https://icomjapan.org/wp/wp-content/uploads/2020/12/UNESCOreport2019.pdf>）2023/1/31.

² 文化審議会博物館部会法制度の在り方に関するワーキンググループ（2021年12月6日）「博物館法制度の今後の在り方について（審議のまとめ）」（https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/hakubutsukan/hoseido_working/pdf/93606001_06.pdf）

2023/1/31.

(1) 過去事例に関する調査・分析

国内外の博物館によるファンドレイジングに関する過去事例の調査と分析を行なった。文化芸術分野のファンドレイザー等に対するヒアリングを通して、博物館における課題や改善点を明らかにした上で、その解決に資する事例を選定し、調査・分析を行なった。

事例調査は、以下の手順により実施した。

- ・ 文献調査
- ・ 有識者ヒアリング
- ・ 過去にファンドレイジングを実施した経験を有する博物館へのヒアリング
- ・ 博物館関連のファンドレイジングを支援した法人へのヒアリング

(2) 対象博物館における実証事業

対象博物館においてファンドレイジングの実証事業を実施し、制度構築プロセスにおける課題と改善策について調査研究を行った。その過程で実証事業の担当者へ、文化芸術分野をはじめとした多様な分野におけるファンドレイジングの経験を活かし、具体的な成果につながる専門的知見と助言を提供した。

実証事業は、以下のステップにより実施した。

キックオフミーティング（2022年9月）

対象博物館の担当者、文化庁の担当者、日本ファンドレイジング協会（以下、弊協会）の担当者との間で、実証事業で目指すゴールと目標、役割分担等を確認。

実証事業実施（2022年10月～2023年3月）

対象博物館によるファンドレイジングの取り組みに対して、制度構築プロセスにおける課題等を調査するとともに、定例ミーティングを設けて専門的知見を提供。同時に持続的な組織基盤の構築のために、ファンドレイジング担当者の育成の観点や、実証事業後にも継続し得るための要点等の助言を実施。

評価の実施（2023年3月）

実証事業の成果評価を実施し、成功・失敗要因や他の博物館に展開する際のポイント・注意点等を整理。評価においては、獲得支援金額・支援者数に加えて、職員の意識変化等の定性的な視点も踏まえて実施。

(3) 事業モデルの検討と社会実装化を進めるための施策の検討

先行事例の分析、実証事業の成果の分析を踏まえ、博物館における持続的な経営基盤の強化を目的とし、国内他館による導入を前提とした事業モデルを検討した。

また、個々の博物館の担当者が同モデルにもとづき、ファンドレイジングを実践する際のポイント・事例・注意点等を取りまとめたガイドブック（別添）を作成した。

さらに、弊協会として、大学・福祉分野等の4分野におけるファンドレイジングと寄付の普及、拡大に向けた道筋を描いた戦略ロードマップを作成した経験を活かし、事業終了後の博物館におけるファンドレイジング社会実装化に向けた戦略ロードマップのたたき台（別添）の作成など、社会実装化への取り組みに向けた提案を実施した。

(4) 実施体制

本事業の実施体制は以下の通り。実証事業の対象博物館への助言の提供が迅速にできるように、クラウドファンディングおよび遺贈寄付に精通したファンドレイザーが担当した。

図表 1-1

業務内容・役割	業務担当責任者
統括責任者	鴨崎貴泰
事業全体への助言	鵜尾雅隆（副担当者）
プロジェクトマネジメント	浅井美絵（主担当者）
経理担当者	小川知子
研修会及び事業説明会・事業成果報告会の実施	宮下真美（主担当者）
実証事業担当者（クラウドファンディング、遺贈寄付）	鎌倉幸子（主担当者）
実証事業担当者（クラウドファンディング、遺贈寄付）	青山織衣（副担当者）
実証事業担当者（遺贈寄付）	齋藤弘道（主担当者）
事例調査及び事業モデル・社会実装化に向けた検討	千田領一郎（主担当者）

第2章 ファンドレイジングの基礎

博物館のファンドレイジングの事例調査及び実証事業の報告の前に、日本社会における寄付市場の傾向、ファンドレイジングの意義や手法について述べる。

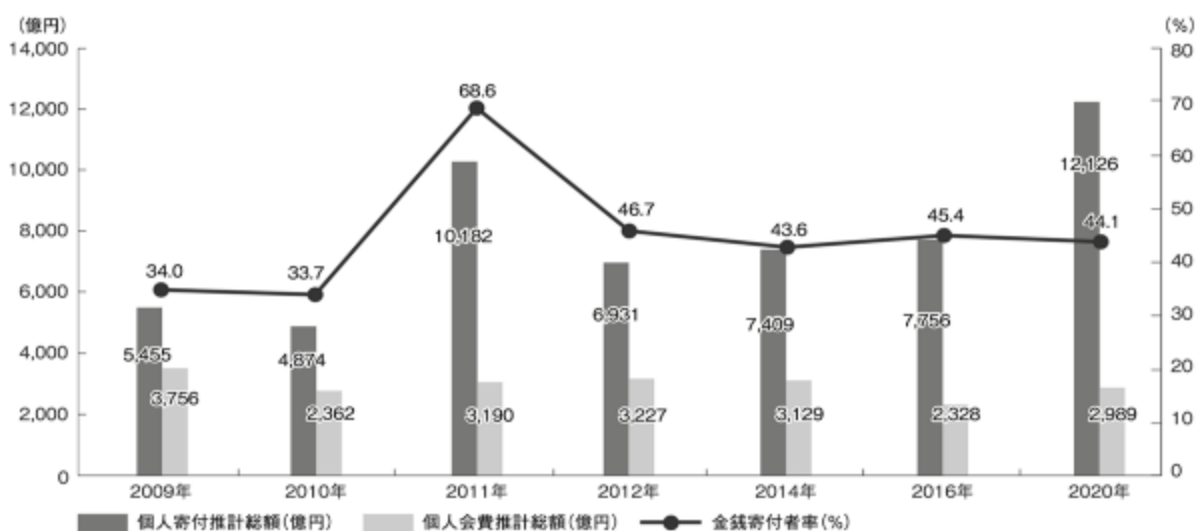
1. 日本社会における寄付や社会貢献意識の現状

(1) 寄付の市場規模

『寄付白書 2021』によると、2020 年の日本の個人寄付額は 1 兆 2,126 億円であり、15 歳以上人口の 44.1% が寄付を行っている。寄付額及び寄付者率は近年増加傾向にある。特に、寄付者率については、2009 年及び 2010 年は 30% 台前半であったが、東日本大震災が発生した 2011 年には 68.6% に急上昇し、それ以降は 40% 台となっている。東日本大震災の経験が我が国の個人寄付に強く影響を与えている。

図表 2-1

図1-5 個人寄付推計総額・個人会費推計総額・金銭寄付者率の推移



注：2011年は震災関係の寄付(5,000億円)を含み、金銭寄付者率も震災関係以外の寄付者率(29.4%)を含む。
2012年以降、本調査は隔年実施、また2016年以降は4年に一度実施へと変更になった。

日本の年間個人寄付額は 1 兆 2,126 億円を超えたが、国際的にみると小さい。アメリカにおいては名目 GDP 比で 1.55% と、日本の個人寄付の名目 GDP 比 (0.23%) の 6 倍以上となっている。イギリスと比べた場合でも、寄付の名目 GDP 比では 2 倍程度の差が生じているのが現状である。

図表 2-2

表1-4 個人寄付総額

	日本 (2020)	アメリカ (2020)	イギリス (2020) 1～6月分	イギリス (2018)
現地通貨額	1兆2,126億円	3,241億ドル	54億ポンド	101億ポンド
円換算額	—	34兆5,948億円	7,393億円	1兆4,878億円
名目GDPに占める割合	0.23%	1.55%	0.26%	0.47%

出所：Giving USA Foundation（2021）、Charities Aid Foundation（2019）（2020）

名目GDPはIMF統計より筆者作成

注：円換算における為替レートについては、国際決済銀行（Bank for International Settlements, BIS）公表のBroadベースの実効為替レート（対米ドル為替レート）を利用した。2020年は、1ドル＝106.7円、1ポンド＝136.9円で換算、2019年は、1ポンド＝139.0円で換算。

新型コロナウイルス感染症による寄付市場の影響をみると、新型コロナウイルス感染症関連の寄付を行った人の割合は全体の8.7%であった。新型コロナウイルス感染症関連の寄付を含めて何らかの寄付を行った人は44.1%であったので、全寄付者の19.6%が新型コロナウイルス感染症関連の寄付を行ったことになる。

分野別に新型コロナウイルス感染症関連の寄付の実態をみると、最も多くの回答者が寄付したのは「医療」の分野で、「文化・芸術・スポーツ」への支援は、全体の21.5%であった。

日本ファンドレイジング協会が発表する「日本ファンドレイジング大賞」では、2020年に「新型コロナウイルス支援特別賞」が設置され、Mini-Theater AID（ミニシアターエイド）基金、山と溪谷社（山小屋エイド基金）、コロナ給付金寄付実行委員会などがファイナリストに選ばれた。コロナ給付金寄付実行委員会は、①「医療」、②「福祉・教育・子ども」、③「文化・芸術・スポーツ」、④「経営困難に追い込まれた中小企業」などの4分野が指定され、寄付者は、自身の関心の高い分野を選択して寄付することができ、2022年のプロジェクト終了までの総額で4億円を超える寄付が集まった。

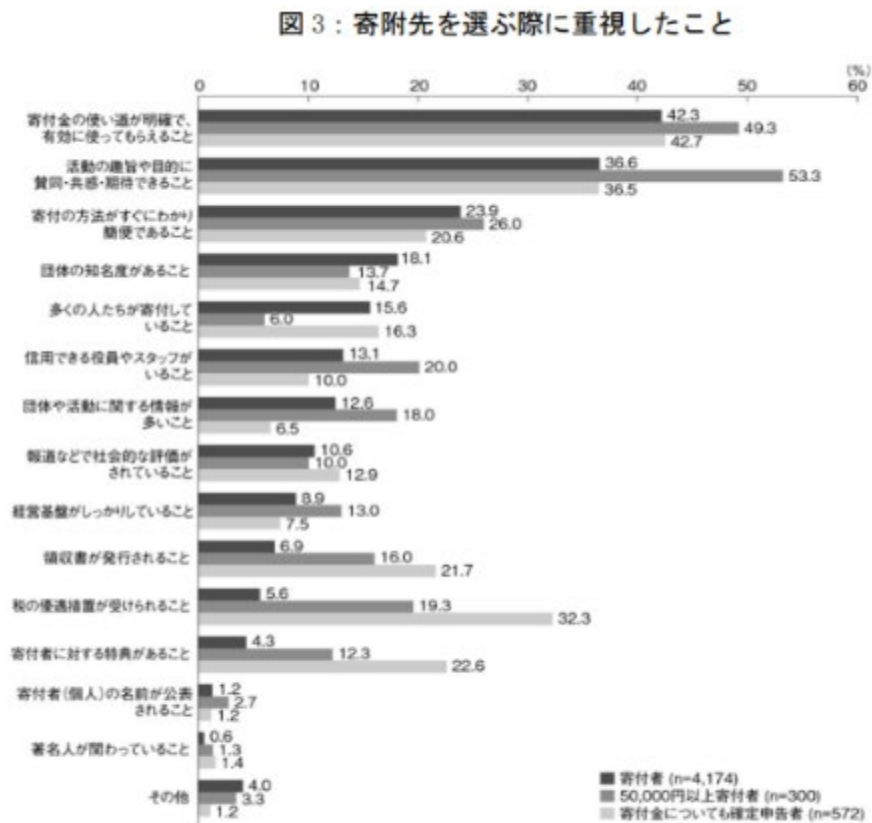
（2） 寄付先を選ぶ基準

人々が一般的に寄付先を選ぶ際に重視したことを示しているのが次の図表である。上位となっているのは、「寄付金の使い道が明確で、有効に使ってもらえること」や「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」であるが、「寄付の方法がすぐに分かり簡便であること」も寄付先の選定において重要な要素であることが分かる。

また、「組織の知名度があること」「多くの人たちが寄付をしていること」を寄付の動機とする人がいる一方で、「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」「信用できる役員やスタッフがいること」「組織や活動に関する情報が多いこと」「経営基盤がしっかりしていること」というような項目

が動機となっており、人々が寄付を行う際には、寄付先の組織についてよく調べ、理解を深めた上で寄付を行っていることもうかがえる。

図表 2-3



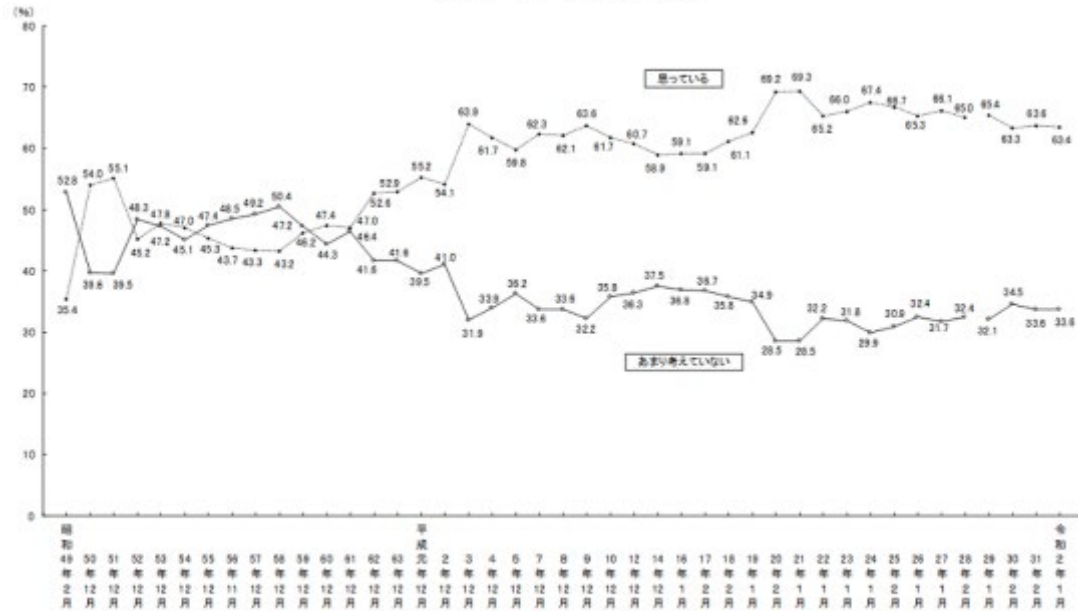
出典：日本ファンドレイジング協会（2015）『寄付白書 2015』図 1-18 より

（３） 社会への貢献意識

一方、社会貢献意識は長期的に増加傾向にある。『社会意識に関する世論調査（令和 3 年 12 月調査）』では、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っているかの回答には、「思っている」と答えた者の割合が 63.4%を占める。

図表 2-4

図 4-2 社会への貢献意識（時系列）



(注) 平成28年2月調査までは、20歳以上の者を対象として実施。29年1月調査から19歳以上の者を対象として実施。

2. 近年の寄付の手法の傾向

新型コロナウイルス感染症などの影響により、外出が制限される中、インターネット経由での寄付が拡大している。人生の集大成の社会貢献をしたいと望む人や、相続人がいない人の増加などから、関心を持つ人が増えている。

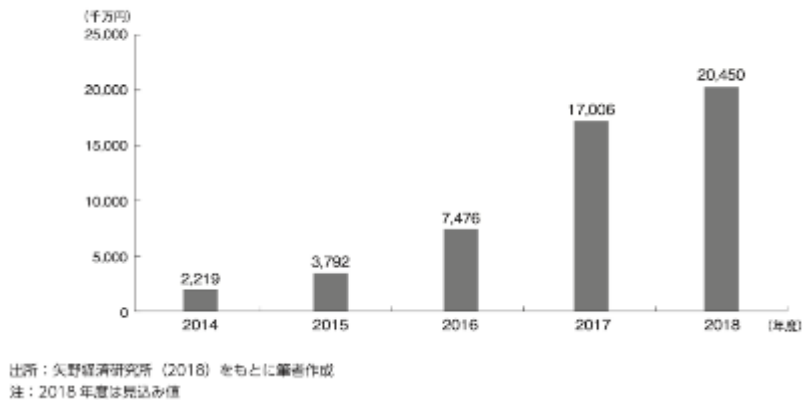
寄付を行っている人が、どのような意識で寄付を行っているか見ていくと、寄付の動機・きっかけについては、「自治会や町内会が集めに来たから（回覧を含む）」、「毎年のことだから」、「関心があったから」が上位にあげられた。「芸術文化・スポーツ」をみると、「関心があったから」が1位のきっかけであり、全体の34.1%を占める。

(1) クラウドファンディング

2011年には、インターネットのプラットフォームを介して不特定多数の人々から資金を調達するクラウドファンディングが日本国内で登場し、矢野経済研究所の「国内クラウドファンディング市場の調査」（2018年）推計によると、2018年度で2,000億円超（新規プロジェクト支援額）となっている。統計データのある2014年からの5年間で約10倍の規模に成長している。

図表 2-5

図4-1 国内クラウドファンディングの新規プロジェクト支援額



寄付の手段をみると、手渡しによる寄付が最も多く、クレジットカード決済が次に続き、全体の25.5%を占める。2009年には、クレジットカード決済の寄付の手段は、全体の5.3%にしか過ぎなかったが、10年間でクレジットカード決済による寄付の手段が定着するようになった。

（２） 遺贈寄付

個人寄付の新たな形として、近年注目を集めているのが、遺贈寄付である。『寄付白書 2021』によると、自身の遺産について一部でも寄付する意向があると回答としたのは42.3%であった。相続財産の寄付件数と金額も増加傾向にあり、認定特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度を作る会が国税庁に対し開示請求を行った資料によると、2019年は780件、金額は168億円で、2009年の74億円から2倍以上増加している。

遺贈寄付は「人生の集大成の社会貢献」といわれ、通常の小口寄付とは異なる形で寄付先が決定されることが多い。人々が遺贈寄付先を決定する際の主なポイントとなっているのは、組織の信頼性や寄付の使い道の透明性、寄付者の人生を通して関心の高いテーマとの関係性などである。

遺贈寄付に関する実態調査報告によると、前年（2020年）よりも、問い合わせ件数が増えたと答えた団体が36%、減ったと答えた団体は5%となり、日本社会における遺贈寄付への関心は高まっていると考えられる。一方、遺贈寄付を受け入れる体制として、遺贈寄付の担当者は、一人で兼任が47%で半数を占める。より多くのお問い合わせを受け入れるために、また遺贈寄付の受け入れに向けては、2名以上の兼任体制を整えることが一つのポイントであると考えられる。

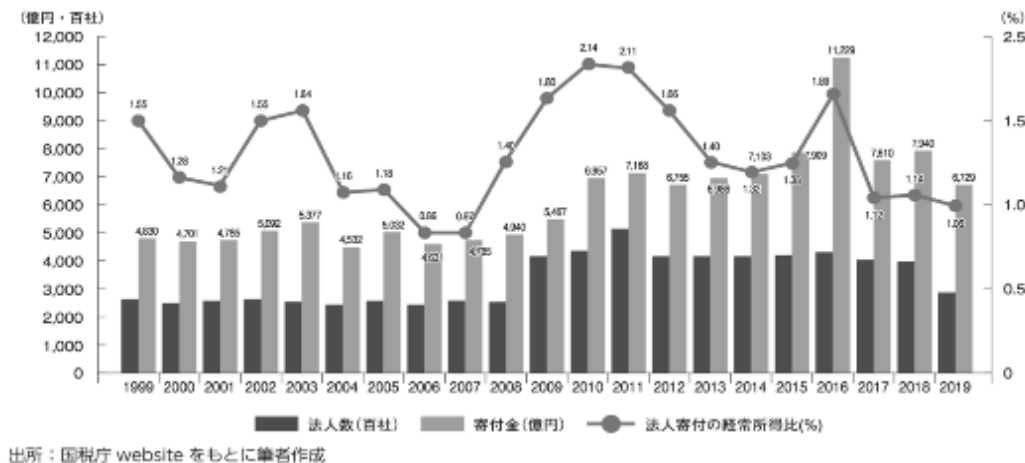
（３） 法人寄付

『寄付白書 2021』によると、2019年に法人の行った寄付支出額は約6,729億円であった。法人所

得に占める割合は、約 1.1%であった。寄付金支出法人数は 29 万 752 法人で、総法人数 275 万 8,420 法人の 10.5%であった。

図表 2-6

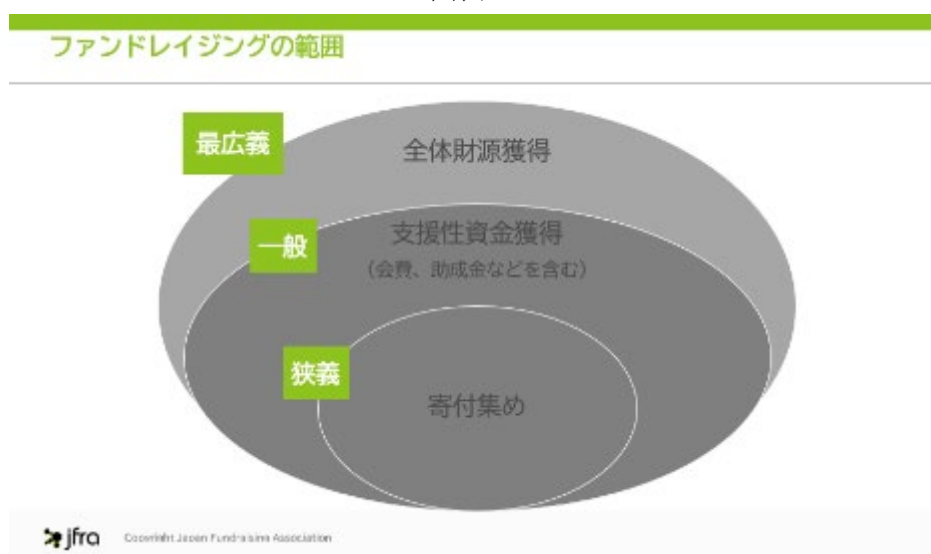
図1-18 法人寄付の推移



3. ファンドレイジングの概要と意義

ファンドレイジングといった場合、狭義には寄付金のみを対象としたものを指す。しかし一般的には寄付に加え、会費、助成金、補助金などの「支援的資金」集めも含むとされている。さらに広義の意味では、民間非営利組織の財源獲得（事業収入、融資なども含む）を全体として総称する言葉として用いられる。

図表 2-7

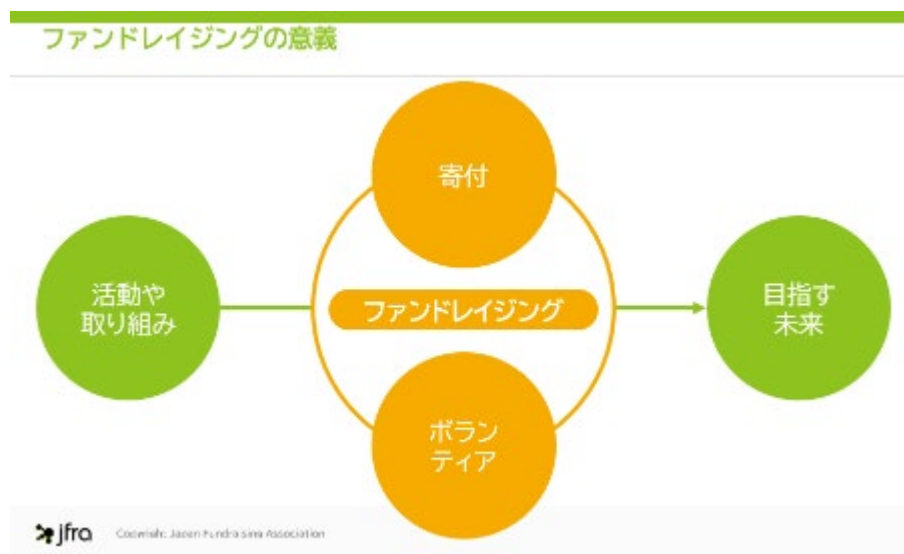


ファンドレイジングとは、単に活動資金を調達することではなく、支援を募る過程を通じて、より多くの人たちに社会の課題を示し、理解と共感を得て、その課題解決への参加者を増やして社会をよ

り良くしていく取り組みである。

寄付やボランティアを募る過程で、自分たちの活動の目的や目指している未来像、生み出している価値を説明することが、多くの人たちに関心を持ってもらい、気づきや行動のきっかけを提供することにつながる。自分たちの取り組みに関心をもってもらう仲間集めがファンドレイジングといえる。

図表 2-8

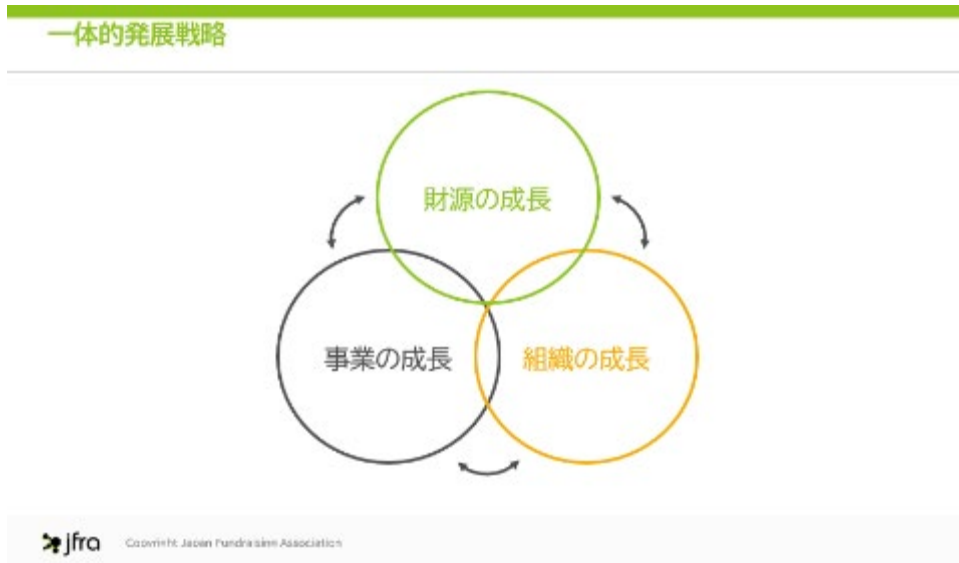


博物館法制度の今後の在り方(文化審議会博物館部会 令和3年7月)で示されているように、これまで博物館が担ってきた基本的な役割とともに、新たに社会的・地域的な課題への対応が求められている。博物館は、資料収集・保存、調査研究、展示、教育普及といった活動を一体的に行う施設であり、実物資料を通じて人々の学習活動を支援する施設として、地域や社会の中でより多くの関心と仲間を集めていくことで、多世代での交流やまちづくりや福祉の側面から、社会課題の解決を担う存在としての役割への理解の醸成が期待できる。

4. 組織、事業、財務の3本柱の考え方

自館が目指すビジョンを実現していくためには、組織として何を目指しているのかという問いに対して明確に答えられることはもちろんのこと、その実現のためにはどのような事業を行う必要があるのか、その事業を行うためにはどのような財源が必要であるのか、またどのような組織形態でなければならないのか、関わる人たちはどのようにあるべきかを考える必要がある。

図表 2-9



ファンドレイジングを実践するには、寄付や会員の担当者、渉外部門などの部署が単独ではなく、各部門・組織を巻き込んだ取り組みが重要となる。

例えば、会員獲得のために、体験型プログラムのような企画を開催するのであれば、ボランティアの巻き込みや管理部門との連携が必要となる。企業からの寄付を受け入れるには、会計や総務部門との情報共有も必須となる。

また、ファンドレイジングに取り組むには、既に行っている取り組みや出版物などに、どのようにして支援を集めるかという観点を取り入れていくことが必要であり、組織が一体となってファンドレイジングを実践することが求められる。

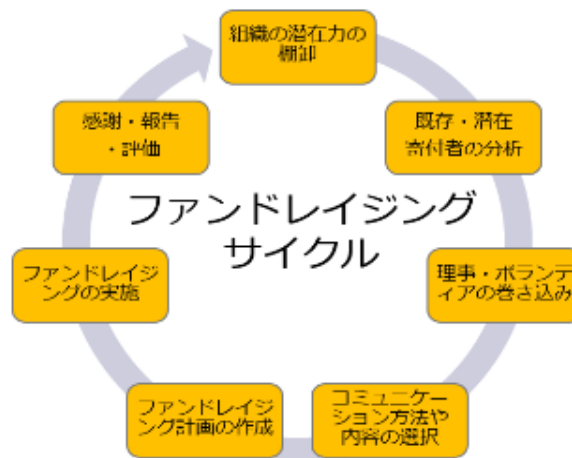
図表 2-10



5. ファンドレイジングの手法

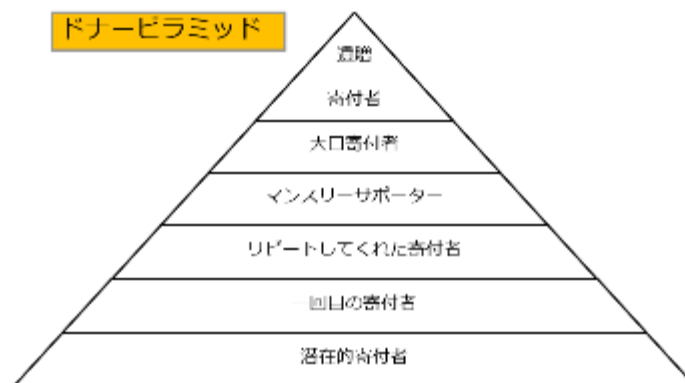
寄付には、大口寄付や小口寄付、キャンペーンで集める方法や店頭や街頭で募金を集める際に使用する募金箱の活用、また読み終わった本や書き損じはがきなどを寄付するもったいない系寄付と呼ばれる寄付形態など、様々な種類があるが、段取りを踏んで準備をすることが必要である。その具体的な7つのステップを図示したものが、以下の「ファンドレイジングサイクル」である。

図表 2-11



また支援者分析に役立つツールとして、ドナーピラミッドを作成することで、誰に支援してもらいたいのか、もらえるのが明確になる。一般的に寄付者は、ある組織に対して初めて寄付を行った後、組織側からの働きかけに応じて、2回目、3回目の寄付者となり、継続寄付者になる。そして、中心的な支援者層が、いつしか大口寄付者や遺贈寄付者となっていくと言われている。この考え方を概念化したものが、以下のドナーピラミッドである。階層の下位層に位置する初回の寄付者は、組織にとっては1回の寄付にすぎないが、こうした層への丁寧なコミュニケーションを通じて、より上位階層の寄付者が生まれていくという考え方である。

図表 2-12



第3章 博物館における経営に資する資源調達の実例調査

1. 博物館における資源調達の現状

(1) 博物館の役割の多様化とファンドレイジングへのニーズ

2022 年、第 208 回国会（通常国会）において、1951 年に制定された博物館法の一部を改正する法律が成立した。第一条「この法律の目的」として定められていた「社会教育法（昭和二十四年公立第二百七号）」に加えて、「文化芸術基本法（平成十三年法律第二百七号）」の精神に基づくことが定められた。また、第 3 条には、他の博物館等との連携や、地域の多様な主体との連携・協力による文化観光その他の活動を図り、地域の活力の向上に取り組むことが努力義務とされた。このように社会教育の振興はもとより、地域活力への向上へ寄与する新しいミュージアム像が求められている。

博物館法の改定の前より、日本国内外で、博物館の目的、役割が多様化、高度化する中での、資金・人材・施設など基盤の在り方が議論されてきた。

2015 年、第 38 回ユネスコ総会により採決された「2015 年ミュージアム及びコレクションの保存活用・その多様性及び社会における役割に関する勧告」では、「ミュージアムは人類の自然的・文化的な多様性を表象することを目的とし、遺産の保護や保存そして伝達においてきわめて重要な役割を果たす機関である」³と定義されている。また、「ミュージアムが社会において、ことに文化と自然の多様性の保護と促進のみならず、対話、教育、開発および社会的結束のためにも重要な役割を果たし得ること」⁴についても述べられている。そしてそのミュージアムの役割、機能を果たすため「28. 公的及び私的な基金提供と、適切な協力関係はミュージアムの实际的機能に直接影響を及ぼす。加盟各国は、ミュージアムが、明確な見通しと、適切な計画及び資金を持ち、各種の財源の調和的なバランスのもとに、その主要機能への充分な敬意をもって、社会に利するという自らの使命を遂行できるよう、必ず努力すべきである。」⁵と、ミュージアムが計画及び資金を持ち、各種の財源の確保が「必ず努力すべき」項目として明記された。

³ UNESCO（2015 年 11 月 20 日）「ミュージアムとコレクションの保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告」
(https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/UNESCO_RECOMMENDATION_JPN.pdf) 2023/1/31.

⁴ 日本博物館・ICOM 日本委員会（2020 年 11 月）「ユネスコ（UNESCO）「ミュージアムとコレクションの保存活用・その多様性と社会における役割に関する勧告（2015 年採択）」の実態状況報告書（2019 年）（日本語版）」(<https://icomjapan.org/wp/wp-content/uploads/2020/12/UNESCOreport2019.pdf>) 2023/1/31.

⁵ UNESCO（2015 年 11 月 20 日）「ミュージアムとコレクションの保存活用、その多様性と社会における役割に関する勧告」
(https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/UNESCO_RECOMMENDATION_JPN.pdf) 2023/1/31.

2018 年 7 月に策定された「多様なニーズに対応した美術館・博物館のマネジメント改革のためのガイドライン」の中に、「多様なニーズに対する取組を進めるに当たり、博物館の従来の機能を充実するとともに、美術館・博物館の利用者の満足度や収益性を向上させ、持続可能な美術館・博物館運営につながるマーケティングの視点が必要である。このような認識を前提として、民間企業・団体等との多様な連携（技術提供、資金のマッチングによる協働事業など）、寄付金、クラウドファンディングなど資金調達方式の活用・充実により、美術館・博物館のマネジメント改革につなげることや、サービスの向上を図ることが期待される。」⁶と、財源の多角化が推奨されていた。

また、博物館法改定の前に文化審議会でもとめられた「博物館法制度の今後の在り方について（答申）」の中で、これからの時代にふさわしい博物館に必要となる取り組みとして「これからの博物館においては、資料収集・保管、調査研究、教育普及、展示・公開という従来からの使命を果たしつつ、これからの時代に必要とされる機能も発揮していくことにより、博物館が国民生活にとって身近で欠かせないものとなり、その文化芸術の価値や生物環境の保全に対して国・地方公共団体や産業界、個人等が支援・投資し、更なる人材・資金・施設等の経営基盤が充実されていくという、博物館の価値を高めるための好循環が形成されることが重要である」⁷と述べられている。

2019 年には、9 月 1 日から 7 日に渡り開催された第 25 回 ICOM（国際博物館会議）京都大会 2019 では、会期内に「文化をつなぐミュージアム（Museums as Cultural Hubs）」が採択された。博物館は「文化をつなぐミュージアム（Museums as Cultural Hubs）」としての役割のもと、地域のまちづくりや産業活性化、社会包摂、人口減少・過疎化・高齢化、地球温暖化や SDGs など社会的・地域的課題と向き合うための場となることが示された。

また 2021 年には、文化審議会博物館部会法制度の在り方に関するワーキンググループにより「これからの博物館に求められる役割・機能（5 つの方向性）」⁸が示された。

<これからの博物館に求められる役割・機能（5 つの方向性）>

「守り、受け継ぐ」 資料の保護と文化の保存・継承

「わかち合う」 資料の展示、情報の発信と文化の共有

「育む」 多世代への学びの提供

⁶ 文化庁（平成 30 年 7 月）「多様なニーズに対応した美術館・博物館のマネジメント改革のためのガイドライン」

(https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shien/pdf/r1389426_01.pdf) 2023/1/31.

⁷ 文化審議会（2021 年 12 月 20 日）「博物館法制度の今後の在り方について（答申）」

(https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/hakubutsukan/pdf/93654601_03.pdf) 2023/1/31.

⁸ 文化審議会博物館部会法制度の在り方に関するワーキンググループ（2021 年 12 月 6 日）「博物館法制度の今後の在り方について（審議のまとめ）」(https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/hakubutsukan/hoseido_working/pdf/93606001_06.pdf)

2023/1/31.

「つなぐ、向き合う」 社会や地域の課題への対応
「営む」 専門人材の確保、持続可能な活動と経営の改善向上

このように、博物館の目的・存在意義に関する議論が活発に行われ、求められる機能の高度化・多様化が確認される中で、博物館の目的を果たすための資金・人材・施設基盤の弱体化が指摘されている。

（２） 博物館の予算の現状―資料購入費を事例に

2018 年に資料購入のための予算がなかったという館が全体の 6 割（60.5％）である。2004 年の 52.6％と比較しても、この 15 年間で 1 割近い博物館が予算ゼロの状態になった。報告書では「購入予算がなかった博物館の館種としては、郷土の 71.8％が最も高く、次が美術の 62.8％、歴史の 61.4％と続き、一方で、購入予算を比較的確保できている館種は、植物園の 29.4％、水族館の 34.1％、動水植の 40.0％、動物園の 46.3％と、生きた資料を対象とする施設が多い」⁹とその内訳が示されている。

図表 3－1

資料購入予算（全体／時系列比較）¹⁰

	2004（平成 16）年 (n=2, 030)	2008（平成 20）年 (n=2, 257)	2013（平成 25）年 (n=2, 258)	2019（令和元）年 (n=2, 314)
予算はなかった	52. 6	56. 6	52. 7	60. 5
100 万円未満	19. 8	20. 6	28. 9	22. 5
100 万円以上、500 万円未満	11. 4	9. 4	8. 1	7. 4
500 万円以上、1, 000 万円未満	4. 1	2. 9	1. 7	2. 1
1, 000 万円以上、3, 000 万円未満	3. 6	2. 7	1. 6	1. 2
3, 000 万円以上、5, 000 万円未満	1. 3	0. 7	0. 5	0. 5
5, 000 万円以上、1 億円未満	0. 8	0. 5	0. 4	0. 3
1 億円以上	0. 9	0. 5	0. 3	0. 6
無回答	5. 5	6. 1	5. 8	5. 0

注）各調査前年度の状況

⁹ 公益財団法人日本博物館協会（令和 2 年 9 月）「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」(<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/R2sougoutyousa.pdf>) 2023/1/31.
¹⁰ 公益財団法人日本博物館協会（令和 2 年 9 月）「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」(<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/R2sougoutyousa.pdf>) 2023/1/31. 56p の図をもとに著者作成

2019年度は、資料費予算が100万円未満の館が全体の83%を占めるなど、これからの博物館に求められる役割・機能を十分に果たせるかが問われている。

2. 有識者ヒアリング「博物館の経営基盤強化のためのファンドレイジング」

本事業では、博物館の経営に詳しい有識者へのヒアリングを実施し、博物館がファンドレイジングを実施する意義、成功のポイント、また課題について意見をいただいた。

（１） 伊藤美歩さん（有限会社アーツブリッジ代表、日本ファンドレイジング協会理事）

ヒアリング日	2022年11月24日（木）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	伊藤美歩さん（有限会社アーツブリッジ代表、日本ファンドレイジング協会理事）
事務局	青山織衣／浅井美絵／千田領一郎／宮下真美（日本ファンドレイジング協会）

① 博物館がファンドレイジングを実施することの有益な点について

■ 持っている資産の有効活用

美術館や博物館は素敵なホワイエなど、素敵なスペースが沢山ある。コンサートやチャリティーパーティーなどのイベントに活用できるし、使いたいと思っている企業やNPOなどに貸し出すこともできる。海外では博物館でガライベントを行うことや、展示室の中でカクテルパーティーをすることも多く、その際に他の団体の寄付者が来訪して、新しいつながりが生まれることがある。多様な人との出会いを生み出せる可能性がある。

■ 遺贈寄付の可能性

自分の遺志をなにかの形で残したいと思う人たちにとって、博物館への遺贈寄付は関心が高いはずである。遺贈寄付は寄付単価が高い。その代わりに、遺贈寄付をいただくためには、遺贈寄付を受け取り運用するための土壌づくりが不可欠である。

海外では生前に遺贈寄付の遺志を博物館が示し、契約を結ぶと、生前から博物館で様々なサービス・特典を受けられるプログラムがある。遺贈寄付をする予定の人たちが集まるパーティーなどもある。このように遺贈寄付の遺志を示した方へのベネフィットを提供し、特別な思い出をつくってもらうことも有効であろう。

② 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント

■ 開かれた博物館となる

ファンドレイジングは、博物館単体で行うものではなく、地域住民や企業、法人と一緒に作っていくことが重要となる。そのためには学芸員だけではなく、事務局や総務、館長、そして博物館の主管の部署全体が「外に開く」ことを意識し、外部との連携を推し進めていく意識を持つことが必要となる。

■ 人々が集うハブとなる

人が集う場となり、地域の文化的なハブとなるのが一番大きな役割だと考える。そのためにも自館だけでなく、例えば図書館と連携して一緒にテーマを決めて企画をするなど広がりを生み出し、博物館の持っている高い専門性を生かしてできることを横につなげる努力をすることで、いろいろな人と関わる機会を増やしていく。外部との連携により、それまで博物館に来なかった人にもリーチができるようになる。ファンドレイジングを行う上でも、実施する前から人とのつながりがあることは大きな強みであり、成功の要因となる。

③ 博物館のファンドレイジングがうまくいかないケースがある場合その理由について

■ 課同士の連携がなされていない

規模の大きい博物館の場合、課同士や、学芸員とそれ以外の人たちとの温度差や認識の違いなどがあり、連携をしてファンドレイジングに取り組む組織体制になっていないことがある。学芸員にやる気があっても、総務が乗り気ではない事例やまたその逆もある。全員が一体となってファンドレイジングに取り組み成功した場合にはどのようなことが可能になりえるのか、というポジティブな絵を共有し、一緒に立ち向かうというカルチャーを育てていくことが重要である。日本の博物館は総務も学芸員も、人員が極端に少ないことも新しいことを試す際のハードルが高い原因の一つとなっている。

■ ファンドレイジングの必要性の認識欠如

公的な予算削減の流れがある中で、まだ与えられた予算の中で業務を遂行すればよいという意識を持っているケースがみられる。全員が一体となってファンドレイジングに取り組み、成功した場合には展示企画の充実化や作品の修復や購入の実現など、博物館としてやりたいことが可能になるというポジティブな絵を共有し、部署を超えて一緒に立ち向かおうというカルチャーを育てていくことが重要である。学芸員の資格取得するプログラムの中に、アートマネジメントだけではなく、ファンドレイジングについても含められないものか。学芸員になる前から財源を増やすことの重要性を意識してもらうことが大切である。

■ 規制によるファンドレイジング活動への制限

特に公立の施設の場合、使用できる時間帯や、持ち込める機材（飲食物含む）などに制約が多かったりもする。そのために海外で行われているようなユニークで趣向をこらしたファンドレイジングのイベントを実施しづらい場合がある。本気でファンドレイジングを推進するためには、今後、ファンドレイジングという観点から規定・規則の見直しも必要となる可能性がある。

■ 担当者によるばらつき

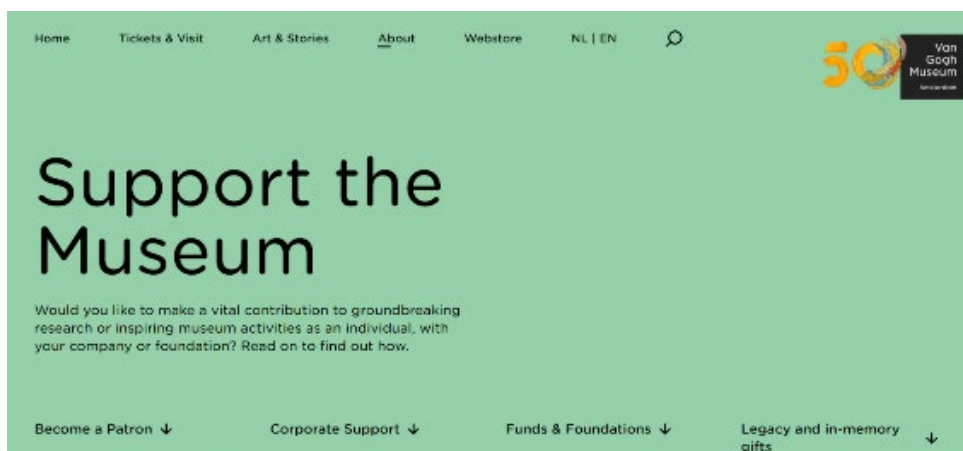
担当者が「これをやりたい」という強い気持ちを持っていた場合には、企業協賛による大きなイベント等が実施されるが、次にそのポジションに移動になった人がそのような思いを持っていないと元に戻ってしまうなど、担当者の思いや意識レベルによってやる、やらないが決まってくる。同様に、館の運営方針を決める館長の考え方によってもファンドレイジングの取り組み度合いが大きく左右される場合がある。館長が何に価値を置いているかにより計画が変わることで、館内の特にファンドレイジングに関わる職員や、また外部の人たちが混乱してしまうケースもある。

（２） 関府寺司さん（大阪大学人文学研究科、西洋美術史/アート・メディア論 教授）

ヒアリング日	2022 年 12 月 5 日（月）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	関府寺司さん（大阪大学人文学研究科、西洋美術史/アート・メディア論 教授）
事務局	浅井美絵／千田領一郎（日本ファンドレイジング協会）

① 海外の美術館の事例—Van Gogh Museum（オランダ）

図表 3-2



<https://www.vangoghmuseum.nl/en/about/support-the-museum>

■ 背景

Van Gogh Museum は 1992 年頃から、これまで国立だった美術館が財団化することになった。3～4 年かけて完全に財団化して国からの財政援助を減らす代わりに、独自の収益を運営に使えるようになった。その結果、総収益を増やすことに成功し、国からの補助が総収益に占める割合は 10% までになった。Van Gogh Museum は今でこそ世界トップクラスの人気美術館として名高いが、1973 年の設立後 10 年ほど経った時期には経営が不調で、隣接する既存の Rijksmuseum(国立美術館)の傘下に経営統合する案も検討されたことがある。しかし、経営手腕に優れた館長が着任して以来、マネジメント改革に力を入れて様変わりした。コレクションと展覧会というコア機能を充実させ、日本を含む諸外国からの大規模ファンドレイジングにも成功し、顧客サービス、入館者数増や館の貸し出しなどでも収入を増やし、コレクションを増やし、人員も着実に増やしている。

■ 2名のディレクター体制

Van Gogh Museum では美術専門のディレクターとマネージングディレクターの 2 名が同列で仕事をしている。マネージングディレクターは主に美術館の運営とファンドレイジングの担当で、支援者の新規開拓も行う立場である。マネージングディレクターは経営マネジメントの学位を取り、その後企業などでキャリアを積んだあと、美術館に転職してきている。このポジションの年収は約 1,500～2,000 万円であり、同程度の年収を提示しないと、そのレベルの職員を採用することはできない。逆に言えば、ディレクターというポジションと、他の業界に負けない待遇を用意することで、優秀な人材を確保し確実にマネジメントを変えていくことができる。

■ 美術館のコア機能の投資に回す

Van Gogh Museum が世界のトップ美術館になった要因の一つが、増えてきた収入を美術館のコア機能への投資に回し、コレクションの充実化等を図ったことにある。具体的な例として、15 年間、2～3 名の専属スタッフを雇い、現存している大量のゴッホの手紙を編纂、書簡全集を出版した。その手紙に書かれている文学作品や新聞記事もすべて探し出し、注として記載している。この巨大なデータベースをつくりあげた業績があり、Van Gogh Museum はゴッホに関する情報拠点、研究拠点の絶対的なトップと評価されるようになった。

ファンドレイジングで調達した資金を、一番大切な機能に、長期的に資金を投じ続けて美術館のコア機能を成長させることが重要である。

図表 3-3



遺贈寄付の受け入れのページ

<https://www.vangoghmuseum.nl/en/about/support-the-museum#legacy-and-inmemory-gifts>

■ グッズの販売

日本では、美術館で販売されているグッズはほとんど外注しているが、ファン・ゴッホ美術館は子会社を持っており、グッズの売り上げの利益は美術館が使える仕組みとなっている。

② 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント

■ 長期的、継続的に必要なコレクションや事業を考え、そのためのファンドレイジングを計画する

博物館が価値を置いていることは何か、コアとなる事業は何かを考え、コレクションを形成していく。その計画に基づいて長期的なファンドレイジング計画を作成し、実行していく仕組みをつくる。コアとなる事業には長期投資をする視点を持つ。

■ ファンドレイジングができるマネージングディレクターを置く

1951年に博物館法ができ、その中で学芸員の資格に関する規定がされた。そして、1970、1980年代に博物館が増加した際、学芸員のポストが増えていき、有資格者が多くいる状態となった。博物館にファンドレイジングができる専門職トップとしてのマネージングディレクターが必要であることを

認識して受け皿をつくり、業界全体で普及していくことが望まれる。自分で稼げる博物館業界にするためには、何が必要かを考える必要がある。オランダに限らずテート・モダンのような大きな成功を収めている美術館には顔の見える館長とマネージングディレクターがいる。公務員(事務職員)と学芸員の集団でいるかぎり、ファンドレイジングが成功することはない。

(3) イノウエヨシオさん(株式会社ファンドレックス ファンドレイジング・プロデューサー)

ヒアリング日	2022年11月16日(水)
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	イノウエヨシオさん(株式会社ファンドレックス ファンドレイジング・プロデューサー)
事務局	浅井美絵／千田領一郎(日本ファンドレイジング協会)

① 博物館がファンドレイジングを実施することの有益な点について

■ 芸術文化の大切さを再認識する機会

コロナ禍での小劇場・興行に対する緊急支援から始まって、数多くの文化芸術分野での寄付集めやクラウドファンディングなどでこれまでにない野心的な目標金額についても達成した事例が数多く誕生している。コロナ禍でスティホームが求められ、不要不急である文化芸術については、後回しとされる傾向があったが、長期間にわたるウィズコロナのなかでは、不要不急ではあるが、改めて文化芸術の大切さ、人生を振り返ってみた場合にやはり自らの支えとなってきたのは文化芸術だと再認識した方々が増加していると言えるだろう。

京都市が2022年に発表した「Arts Aid KYOTO～京都市連携・協働型文化芸術支援制度」(アーティストなど文化芸術関係者の意欲的な活動を社会全体で支え、持続的な文化芸術の発展を目指す新たな基金の設置)もこのような動きの表れだと考えられる。こちらは個人寄付や企業版ふるさと納税でも募集している。ますます、博物館美術館や文化芸術業界が寄付募集を広く行う気運が高まっていると言えるのではないかな。

図表 3-4



<https://www.city.kyoto.lg.jp/bunshi/page/0000289846.html>

■ コアな支援者につながる、つなぐ

博物館や芸術文化関係の寄付者のインタビューを行った際に、自分がその館に寄付をしていることをあまり家族に話していない、話しても理解されないというケースもあった。少々マニアックというか、万人受けするわけではないからか。そのため寄付した先からお礼を言われたり、ある意味、理解されないもの同士でのコミュニケーションの場(寄付者の集い等)があったりすると非常に嬉しいと。単純にお礼を言われたから嬉しいということではなくて、自分自身の存在を認められたようで嬉しいという表現をされた方もいた。また、施設に名前が表示されたりする場合、一人の小さな市民の名前が公共の場にある、という誇り、さらにここが自分の場所だということを感じてますます思い入れが強くなったという声もあった。そのような声から考えると、やはり寄付者に対してのコミュニケーションや寄付者同士の交流会、寄付者側と博物館側の対話の場などは非常に重要だと改めて認識している。

③ 博物館のファンディングを成功させるためのポイント

■ 地域のムードを変える働きかけをする

ふるさと納税で手掛けた博物館関連事例で、大きく成功したケースに「すみだ北斎美術館」と「山鳥毛里帰りプロジェクト」がある。この二つで共通した成功ポイントは、地域のムードを変えるということが非常に重要だということである。実はどちらも、行政の大きな予算を使うプロジェクトであるがゆえに、少なからず地域では反対する声もあった。反対の声は少数でも大きく聞こえがちなので、物言わない肯定派（サイレントマジョリティ）の声があちこちから聞こえてくるようにする必要

があると感じた。

そこで単に寄付額が達成するだけでは意味をなさないので、この企画を進める意義を伝え、一緒に取り組んでいくムードを醸成することが重要であることから、職員向けのワークショップをしたり、応援団の可視化をしたり、参加型のイベントで地域の人たちを巻き込んでいく活動を多く行った。例えば「すみだ北斎美術館」では、地域住民や企業、団体に向けて「北斎×○○」というネーミングで、○○のところにイベントのアイディアを出してくださいと呼びかけたところ、「北斎×金魚（水族館企画）」「北斎×商店街」など多くの連携イベントが生まれ、地域の中での応援ムードが高まっていったことは重要なターニングポイントであった。

●すみだ北斎美術館事例

- ・ 墨田区ゆかりの葛飾北斎生誕地で、美術館を建設したいが、経済環境の変化から広く寄付を募ることが求められた。
- ・ 寄付集めのための総合戦略（マスタープラン）を提案。調査分析に当たっては、経営資源の棚卸を実施した。
- ・ 職員向けワークショップ、応援団の可視化、支援メニューの開発、参画型イベントの運営、HP運用サポートなどを実行支援。ふるさと納税の活用「ふるさとチョイス」でGCF（ガバメント・クラウドファンディング）を実施。
- ・ 率先したトップセールス、応援団の活躍、「北斎×○○」を区民が様々に展開。
 - 開館前に目標額 5 億円達成。
 - 開館後、3 カ月で年間入場者見込みを突破。
 - 「北斎×○○」がブームに。様々な媒体で特集。

図表 3-5



図表 3-6

【第1弾】地域へ、世界へと“北斎”を発信し、皆さんと成長し続ける「すみだ北斎美術館」



※設立時最初のガバメントクラウドファンディング <https://www.furusato-tax.jp/gcf/30>

●山鳥毛里帰りプロジェクト事例

- ・ 日本刀の聖地・備前長船を擁する岡山県瀬戸内市。備前刀は国宝 111 振りのうち約半数 47 振りを占める一方、国宝が地元になことから、税金を投入するのではなく、広く国民からの支持を得ようとふるさと納税で上杉謙信ゆかりの国宝・山鳥毛の購入費用を集めた。しかし初年度では目標額に届かず。
- ・ それまでの施策を棚卸、改めて寄付集めのための総合戦略(マスタープラン)を作成。
- ・ 戦略会議を定期開催して PDCA を高速で回す。アイディアコンテスト、支援メニューの開発、市民向けワークショップ、広報戦略の練り直し、企業版ふるさと納税の拡大などを実行支援。
- ・ 地域での取り組みから全国区での取り組みに発展。
 - 終了 2 カ月前に目標額 5 億円達成（返礼品などの諸費用を除いた金額。実際上は最終的に 8 億を超える額を集める）。
 - 地域の人々が地域資源の価値に気づいた。
 - ゲーム素材とのコラボ。

図表 3-7



<https://setouchi-cf.jp/village/gohome/>

■ サービスの提供側・受け手ではなくみんなで集まり一緒にやる、の關係に

2つの事例は、自治体が主体となったものであったかが、非営利組織での事例で共通した成功ポイントとして、参加者と運営側ということが完全に分け隔てられているのではなく、みんなで集まって一緒にやろうという雰囲気になったことが挙げられる。そこはNPO的な発想の良いところで、きっちりなんでも決まっているのではなく、まだ決まっていなかったことが多いからこそ、それであればこれは自分が得意なのでやりましょうとか、得手を活かして参加して一緒になって活動ができる。これが営利組織が商品やサービスを提供している場合だと、出した対価と比較して不満やクレームに繋がるが、非営利組織の場合にはそれが逆に一緒になって支えよう、と参加をしたことが上手くいった要因と感じている。そのような点からも、日頃からボランティア制度等を活用して、一緒に活動をしてくれる仲間づくりに力をいれることも大変重要である。

■ 建物、施設をファンレイジングにフル稼働させる

博物館の強みはやはり施設があり、来場者がいること。建物という装置をフル稼働させてファンレイジングに繋げることも工夫の一つである。例えば上野にある国立科学博物館では、科博のコレクションには寄贈品もあるので、寄贈で成り立っていることを表示したり、科学に貢献した人の顕彰プレートや日本のノーベル賞受賞者のコーナーもあり、その人たちも寄付や寄贈をしていることが展示されている。入口から出口に出るまでの間で、科学への関心や貢献したい気持ちなどと同時に寄付のことをインプットされていき、意欲がだんだん高まっていった、いよいよ最後の出口前に大きな募金箱が用意されている、という流れになっている。また1階にある「親子のたんけんひろば・コンパス」はサイエンスキッズを育むための施設になっており、遊びながら科学を探究する芽を育てている。コンパスに設置されている募金箱は普通にお金を入れるだけではなく、お金を入れるとカンカンとスマートボールのように落ちていくゲームのような形になっていて面白い。このような建物全体を使って気持ちを高めていく工夫は、装置としての博物館という建物を活用できる好事例である。

図表 3-8



写真左)
コンパスの募金箱、スマートボールのよう
な形になっている

※写真提供イノウエヨシオさん
写真右)

壁に固定され、大きく表示された
THEATER360 の募金箱

※写真提供イノウエヨシオさん

④ 博物館のファンレイジングがうまくいかないケースがある場合とその理由について

■ プロがない、思い入れが無い

人員不足やファンレイジング経験者がいない、ということは全体的に言えることだが、その中でも特に公立館の館長や行政側の担当職員が数年に一度人事異動してしまうので、プロが育たない、という業界としての課題がある。また、業務に携わったからそれをしなければいけない、という感覚も見受けられ、思い入れが少ないという点は、市民との協働や、支援者を巻き込むことが重要なファンレイジングにおいて難しくなる要因となっている。さらに予算が無いため、資金調達は重要と捉えながらも、支援拡大の為に費用が捻出できないことが多くなっている。長期的な視点で、資金調達とコミュニケーションを継続的に実施・実現していくための体制と必要な予算投入が不可欠である。

■ 寄付者のキモチを活かしていない

支援をしたい人が他の事例や団体に比べて、少数であったり、趣味の延長線にあって勝手にやっていると思われがちである。そうした特性を踏まえた寄付の仕組み化やコミュニケーションの取り方、またいわゆる「寄付者の集い」等が実装されていない。全体的な戦略設計の上で、参加型のイベントや寄付付き商品などの寄付の参入障壁を下げた取り組みから始めていくことが求められている。

■ 過去の支援企業とつながっていない

日本では、戦後復興と高度経済成長の中で、アジア初の東京五輪や万国博覧会などを契機とした国内施設の整備などで行政予算だけでは足りない場合には民間の寄付割り当てを経済団体などが主導するしっかりした寄付文化があった。奉加帳方式でここに寄付しましょうという冊子を作って、順番に企業を回っていくと、寄付が積みあがっていく寄付の仕組みが有効に作用していた。そのため国立の施設であっても、初期の立ち上げの際には企業が半分程度を寄付し、半分程度は国が支出して設立されているところも数多い。日本にはしっかりと寄付文化があった証拠なのだが、みんなが知らない・忘れているというところがある。またせっかく開館に際してお世話になった過去の支援企業と、現在は繋がっていないという博物館や文化施設も多いのではないかと。ファンレイジング施策を行う際には、新しい支援層に対して目を向けるばかりではなく、旧来の支援層に対しても再訪問していくということは検討すべきである。

3. 博物館の強みを活かしたファンレイジングの事例

本調査で実施した、ファンレイジングを実践している博物館関係者へのヒアリングについて詳細な記録を掲載する。

(1) きしわだ自然資料館【物品寄付】

ヒアリング日	2022 年 12 月 16 日（金）
ヒアリング方法	対面・オンライン
名前・所属	風間美穂さん（きしわだ自然資料館学芸員） 平田慎一郎さん（同上）
事務局	青山織衣／浅井美絵／千田領一郎（日本フェンドレイジング協会）

① きしわだ自然資料館の概要

住所：〒596-0072 大阪府岸和田市堺町 6 番 5 号

種類：自然史

区分：博物館相当施設

運営：岸和田市による直営

職員：7 名（内、学芸員 4 名）

予算規模：54,259,000 円（令和 2 年度歳出）

② 物品寄贈の現状

■ 物品寄贈を受け入れ始めた経緯

当館は、トラやライオン、ホッキョクグマなど約 400 体弱の剥製を集めて岸和田市内で私立博物館を運営していた個人から、自分のコレクションを市に寄贈したいという申し出があったことがきっかけで開館した。開館以来、地域密着の博物館として、広く市民から資料を収集しながら運営している。

図表 3-9



剥製を 400 点以上収集していた個人からの寄贈「萬原コレクション」

■ 寄贈内容や寄贈者について

寄贈は標本や剥製などの生き物に関するものが多い。自宅で保管していた鳥や動物の剥製、昆虫標本あるいは鉱物標本などが市民から持ち込まれる。

中には、昔から収拾している大事な標本などのコレクションをご自分が元気なうちに寄贈したいということでまとめて持ってこられる場合もある。

また、祖父などが亡くなって片付けていたら出てきたのでもらってもらえないかというようなこともある。

学校の改装時などに、教師が集めていたものが収蔵されることもある。最近の学校は、消防法で可燃性の剥製が置けなくなっていることもあり、以前出前授業などを行った高校などから連絡があり、資料を寄贈される場合もある。学芸員同士のつながりで資料の受け入れの話が来ることもある。

■ 地域密着の博物館ならではの資料収集

地域の博物館なので、近所に住んでいる子どもが「これなに？」「これ資料館に展示してくれる？」と言ってセミの抜け殻などを持ってくることもある。海洋生物なども市民を巻き込んでいろいろな生き物を持ってきてもらうのが上手な学芸員もあり、ロビーで生きたまま展示している。館とともに活動する市民グループ「きしわだ自然友の会」のメンバーからの標本の寄贈も多い。

また、展示のテーマに合わせる形で、ウェブサイトなどで広報して資料を集め、最終的に収蔵品になることもある。今年は市制 100 周年で写真を募集し、300 枚ほど集まった。館内には、市民が持ち込んだ標本などを展示する「発見ボックス」を 6 ヶ所設置している。

図表 3-10



市民が持ち込んだ海洋生物の展示

図表 3-11



発見ボックスには、標本と一緒に市民が書き込める「発見カード」を展示している

■ 物品寄贈の受付の具体的な手続きの流れやルールについて

「きしわだ自然資料館収蔵資料取扱要領」については、現在素案を作成したうえで検討を進めており、現状は「地元のもの」「データがあるもの」を基準に、当該分野を専門とする学芸員の判断で受け入れするかどうかを決めている。資料であるため、「どこで」「いつ」収集し、「どのような状態であったか」というデータがないものは受け入れができない。

小規模なものは、書類を作成せずに受け入れることもあるが、大規模あるいは重要なものは市役所の寄付の仕組みで受け入れる場合もある。市の広報紙に掲載したり、館長名の感謝状を出したりするなどといった場合は決裁を取っている。

■ 博物館ネットワークでの情報共有のしくみを活用

持ち込まれた物品で受け入れが難しいものについては、小規模博物館が加盟している「ちいさいとこネット」¹¹ のメーリングリストで発信したり、教師ネットワークに情報を提供したりするなど、欲しいところがあるかどうかを呼びかけている。

また、西日本自然史指定博物館ネットワーク¹²などでも、「標本救済ネット」として、ある施設で

¹¹ 小規模ミュージアムネットワーク（小さいとこネット）(<https://chiisaitokonet.jimdofree.com/>) 2023/3/24.

¹² 西日本自然史指定博物館ネットワーク（NPO）(<https://www.naturemuseum.net/>) 2023/3/21.

「まとまった寄贈」があっても活用出来ない場合に、メーリングリスト等で受け入れ可能な博物館を募るしくみがある。大阪は特に博物館同士の横のつながりが強く、標本の貸し借りなどで、事業の活性化に繋げている。

■ 物品の遺贈について

猟師であった父親が持っていた動物の剥製を寄贈したいという相談を受け、他博物館と分散して受け入れたケースがある。受付の流れについては通常の寄付の受け入れと変わらないが、市の寄付受付のしくみを使って受け入れる場合は評価額を入れる必要がある。ただ、自然史標本については評価がしにくいということがある。剥製なら売買価格を参考に出来るが、一律の価値基準がないため、金銭への換算は非常に難しい。その点は美術品とは大きく異なる点である。

■ 資料以外での物品寄贈について

図表 3-12



企業から寄贈された水槽

企業の中には、SDGs の啓発活動として駅前でティッシュ配りをするだけでなく、博物館などへなんらかの寄付や寄贈をしたいという相談が入ることがある。その場合は、海洋生物を展示している水槽が古くなった際に修理をしてもらったり、子ども向けに当館がワークショップなどを実施し、全国的にも有名な「チリメンモンスター」関連の本を増刷してもらったりするなど、「物品寄付」という扱いで受け入れている。

人工干潟にすむ生物の観察会などを実施する際に、干潟まで移動する船代を負担してくれる企業もある。

③ 物品寄贈に際しての課題

■ 所蔵資料のデータベース化と公開にかかる人手不足

普及活動は豊富に実施しているが、小さい博物館なので、資料を「活用」するためのリスト化や情報公開を丁寧にしていくには人手が足りていない。貴重な資料の寄贈が多いので、データベース化できていればもっと全国でも活用してもらおうことができると思うが、現在の体制では手が足りていない。ある程度専門性を持っていて収蔵物の写真撮影をして目録をつくり、公開するという作業をしてくれる人材が必要。

学芸員が複数名いても、分野別では1人か2人しかいないことが多いので、昆虫標本などを数百単位で寄贈してもらっても、寄贈者がリストにまとめて標本にもラベルを貼っていただけているならともかく、紙ベースだとデータ入力していく必要があるが、今の体制ではそれが十分できず、資料の受け入れができないということもある。寄贈する人がそういった整理する人員の人件費も含めて寄付してくれるというケースもあるが、数は少ないため難しさがある。小さな博物館では科研費は簡単にとれず、助成金なども頻繁にはとりにくいので、市の予算計上が必要となるが、財政的に厳しく、新規での予算化は難しい。

■ 収蔵スペースの問題

収蔵スペースは不足しているが、市役所の文化では「整理し処分」することを前提にしているため、博物館のように貴重な資料を簡単に捨てられない文化とはそぐわず、なかなか予算計上も認められにくい。

■ 「標本の作成」にかかるコスト

採集しただけの状態で寄贈があった場合は、それを博物館で標本化する必要がある。自然に関する助成金では、子どもたちを対象とした普及活動の助成金はあるが、「標本の作成」などに関する助成金はなかなかない。

■ ファンドレイジングに取り組む際の事務手続きの膨大さ

市の直営施設だと、館が独自に寄付を受け入れすることができないため、市の予算に組み込まれるかたちになるが、市の財政の仕組みに乗せるための事務手続きが非常に複雑で時間がかかるので、現場のスタッフだけでは追いつかないという課題がある。そういった資料作成などをサポートしてもらえるしくみがあれば現場は非常に助かる。

④ 博物館が物品寄贈を受けることの意義について

■ 自然環境に関わる記録を残すという役割を果たすために

所蔵している資料の中には、もう二度と採集できないような大切なものがあり、過去の標本は、寄贈以外ではもう得ることができない。博物館にはそういった資料を保存・継承していく重要な役割がある。そのことにより、この地域の価値向上に繋がると考えられるため、物品寄贈の受け入れは非常に重要な事業の一つだと認識している。

また、生涯をかけて集められた昆虫など、100箱単位で寄贈してくださる方もおられ、少数の学芸員だけではそんなに外に出て採集できるかという点で難しい。寄贈がなければ、博物館の収蔵資料は大きく増えないと感じている。

また、過去の標本については、その標本があることで、レッドリストを作成する際にも資料としても貴重な情報となる場合がある。

■ 市民とともにつくる博物館として

当館では、開館以来「みんなで育て、みんなで楽しむミュージアム」というコンセプトを大切にしている。これは、大阪市立自然史博物館の館長を長らく務め、当館の初代館長にも就任した千地 万造氏の理念を受け継いでいるもの。

資料を集める段階でも市民に「みんなで一緒に標本を集めましょう」と呼びかけ、最近よく言われている「市民とともに歩むミュージアム」をつくることを1960年代から世界、日本全国で先駆けてやってきたのが大阪市立自然史博物館だった。

今でもさまざまなテーマで活動している市民のサークルがあり、博物館を取り巻く組織として存在している。「西日本自然史博物館ネット」や「小さいとこネット」も大阪から始まったというのは、博物館が開かれたものであるという意識が根付いているからだと考えている。

(2) いわさきちひろ美術館（公益財団法人いわさきちひろ記念事業団）

ヒアリング日	2022年1月30日(月)
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	竹迫 祐子さん（公益財団法人いわさきちひろ記念事業団理事、ファンドレイジング、アーカイブ担当・学芸員）
事務局	浅井美絵／宮下真美（日本ファンドレイジング協会）

① いわさきちひろ美術館の概要

住所：ちひろ美術館・東京 〒177-0042 東京都練馬区下石神井 4-7-2

安曇野ちひろ美術館 〒399-8501 長野県北安曇郡松川村西原 3358-24

種類：美術博物館

区分：博物館相当施設

運営：公益財団法人いわさきちひろ記念事業団

職員：22名（内、学芸員8名、ファンドレイジング関連業務4名）

収益比率：入館料：47%、寄付：2.8%、補助金・助成金：13%

② ファンドレイジング実施の現状

■ 支援会員

2021年度 会員数 563名（新規108名、継続455名）

支援会費（寄付金） 4,546,476円

会費：年間1口 3,000円（1口以上）

会員特典：

- ・ ちひろ美術館（公益財団法人いわさきちひろ記念事業団）支援会員証の発行
- ・ 初回入会時には、財団理事長の山田洋次と両館館長の黒柳徹子からお礼のカード贈呈
- ・ 東京・安曇野両館から、展覧会のご案内や解説を掲載した「ちひろ美術館だより」送付
- ・ 1年に1回の年次活動報告書の発行と報告会開催（来館＋オンライン開催＆会員限定報告会動画配信）
- ・ 2口以上は両館共通で入館が無料となる「入館パス」（1年間有効）贈呈

美術館を日常的に支える寄付会員制度として2012年から開始。毎年の報告書には、年間の活動報告だけでなく、会員向けのメッセージや会員からのメッセージなども掲載している。また2020年からはコロナ禍で来館できなくなった支援者に向けて、紙面を大きくし（A4版⇒A2版）自宅でもちひろの絵を楽しんでもらえるようにするなど、支援会員の気持ちを結ぶよう工夫を行っている。また支援会員証は毎年絵柄を変え、支援会員からのリクエストで選んでもらうなどの取り組みも行っている。

図表 3-13



■ アニバーサリーギフト

「世界中のこども みんなに平和としあわせを」ということばを遺した画家いわさきちひろの願いをひきつぎ、ちひろがこの世を去った8月8日を毎年「ちひろ忌」として、子どもの幸せと平和を考える日としているちひろ美術館は、日常的に美術館を訪れたり、絵本を楽しんだりすることが特に困難な状況に置かれた子どもたちに絵本や美術を楽しんでもらえる活動を充実するために、アニバーサリー・ギフト（寄付）を募っている。集まった寄付は、病院内での高精彩の複製画の展示や、子どもや親子を対象とする水彩技法ワークショップ、鑑賞会（オンライン開催を含む）などに活用している。

図表 3-14



アニバーサリーギフト寄付募集ページより

<https://syncable.biz/campaign/1856>

■ 遺贈寄付

初めて受け入れた遺贈寄付は、まだ館として遺贈寄付を募集する以前、2015年に一人の女性から寄せられた。その方は病気の父親を介護するなかで時折来館してひとときを過ごされていたが、その時間はとても大切な時間で「慰められ、励まされた」と遺言書に記されていたという。父親を看取った後、ご自身もご病気で亡くなった。司法書士から財産をちひろ美術館に遺贈したいという連絡がきたときには、すでにご本人他界の後だったため、感謝のお伝えしようがなく、代わりに故人が好んでいたお花を玄関の横に植栽でお植えた。その後も、遺贈の問い合わせが続いたことから、遺贈寄付受け入れをホームページに記載し、パンフレットも作成した。ご遺族からご許可がいただけた場合は、ご本人がどのような方で、どんなご遺志だったかを短い文章にしてホームページにも掲載している。

図表 3-15

ちひろさんが大好きで、長い間、友の会や支援会の会員として、ちひろ美術館を応援していた母でした。その思いをこのような形で残していくことを、亡き母も喜んでくれていると思います。

母は、子どもが大好きでした。ちひろ美術館を訪れると、そこにはいつも、子どもたちの笑顔や笑い声があふれています。ちひろ美術館が、そうした場でありつづけば、さらにたくさんの子どもの笑顔を生む活動が行われますよう、亡き母とともに応援しています。

(2020年度 伊藤町安さまより)

公益財団法人いわさきちひろ記念事業団ホームページより

<https://chihiro.jp/foundation/donation/>

そもそもちひろ美術館は、いわさきちひろの遺族が全遺作と著作権の一部を財団に寄贈し、また、美術館建設にあたっても全国の方々に寄付を募ってスタートしている。「世界中の子ども みんなに平和としあわせを」というちひろの願いは人類共通の願いと受け入れられやすく、その意味では遺贈寄付や相続寄付との相性が良いと考えている。なお、遺贈のパフレットを作成し、地元金融機関や士業などにも遺贈受け入れをしていることを知らせる活動もしているが、やはり実際に過去に来館されているような近くの方からのお申し出が多いことを実感している。

他にも、単発寄付や企業寄付受け入れ、助成金獲得にも取り組んでいる

③ ファンドレイジング実施の課題と工夫

■ 支援者とのコミュニケーション

支援会員が日常的に支えてくださる寄付者なので、それぞれの関係をどう築いていくかが大切だと考えている。支援会員の方々の中には、インターネットやお手紙だけで実際には来訪したことがないという方から、リピーターとして毎会期ごとに来館され感想や企画についても多く意見を出してくださる方もいらしてそれぞれに濃度が異なる。また、アニバーサリーギフトを行うことで、いわさきちひろが好きだから、という従来の入り口ではなく、病気の子供たちをこういうふうに慰められるのであればと寄付くださる方も増えて、当財団への寄付のきっかけや動機もより多様になってきていることを実感している。その多様な入り口に対して美術館がどのように適切に丁寧に対応し、中に入っただけのかがさらに必要だと感じている。

■ 職員への支援者コミュニケーションとファンドレイジングの重要性の周知

支援会員担当などファンドレイジングに関わる職員は4名おり、東京、安曇野の2つの館をまわっている。オンラインの館内情報システムでいろんな動きを共有しながら、例えば今日安曇野に支援会員の〇〇さんが来ていただきました、こんなご意見をいただきました等、随時共有をしている。また

支援会員の来館時には、受付から知らせてもらってできるだけ担当職員が直接ご挨拶することを心がけている。しかし、タイミング的に難しい場合もあるようですべては対応できておらず、そこは課題と感じている。また、このような支援者に対する姿勢は、自分の担当業務だからではなく、自分の美術館を支えてくださる大切な方だからご挨拶するということなのだが、その感覚を全職員が自分の思いとしていくことが不可欠だと感じている。本来的には支援会員担当やファンドレイジング担当は時々入れ替わりながらも、職員みんなが会員や支援者のお名前を憶えていくということが理想的ではないかと考えている。

また組織全体に対しては、両館の職員研修がある際にファンドレイジングの取り組みについて共有し、運営理事も参加している運営会議で月に2回、寄付の状況などを知らせて、職員にも伝達されるようにしている。

④ 博物館がファンドレイジングをすることの意義

■ 応援団をどれだけ広げられるか

ファンドレイジングを実施することの有益な点は、自分たちの施設や活動を支持してくれる応援団、人の輪をどれだけ広げられるかにある。そのため、もし、当財団がクラウドファンディングに取り組むとするなら、そこで集まってくださった方々と、その後をどう継続的に関係を作っていくかを見据えて取り組んでいくことが重要だと捉えている。

■ 不可欠ではない存在だからこそそのファンドレイジング

美術館や博物館は、食事をするように、日常生活の中で絶対に必要不可欠な存在ではないかもしれない。でも文化は人が生きていく上で、また、人々が形成する望ましい社会を展望する上で大切なものであると私たち美術館に関わる者は考えているし、同じ思いで応援してくれる人たちがいる。館にとって経済的な安定は非常に重要であるが、外的要因による影響が大きくなるので、いかなるときにも、自分たちにとって美術館は必要だ、なくなっては困ると考えてくださる方々と手を繋ぎ心を寄せていただくという意味で、やはりファンドレイジングという寄付活動に取り組んでいくべきと考えている。

⑤ 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント

■ 日常の展示や館内環境の充実

日常的に来館者の誰から見ても納得のいく、満足度の高い展示を行うことや、いつ来てもくつろげる場所であるということを心がけること、それを職員間で共有している。遺贈寄付の寄付者も過去の来館者であることが多く、よく来て楽しませてもらったと言って頂くことが多いことから、寄付というのは日常の活動の充実がなければ成り立たないものであり、技術的にお金を集めるというものでは

ないと実感している。

■ 寄付の受け入れを大事にしていることを表す

寄付の受け入れをとっても大切にしています、ということをもっと告知することが必要だと捉えている。同時に、大小に関わらず寄付をしてくださった方とその後のコミュニケーションが重要で、定期的に報告書をお送りする、ということも行っているが、お相手によっては日常的なお手紙のやり取りなど、より心を通わせることがとても大事だと考えている。

(3) 国立美術館（独立行政法人国立美術館）

ヒアリング日	2022 年 12 月 23 日 (金)
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	独立行政法人国立美術館本部事務局渉外・広報課ファンドレイジング担当
事務局	浅井美絵／千田領一郎（日本ファンドレイジング協会）

① 独立行政法人国立美術館の概要

住所：〒102-8322 東京都千代田区北の丸公園 3-1

種類：美術博物館

区分：博物館相当施設

運営：独立行政法人国立美術館

- ・東京国立近代美術館・国立工芸館・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

職員：役員・非常勤職員含め 329 名（内、ファンドレイジング担当は 3 名）2023 年 3 月 1 日現在

予算規模：年間約 100 億円

② ファンドレイジング実施の現状

■ 個人寄付制度の整理

国立美術館全体で、個人からの寄付を拡充させていきたいという思いから、それまでは各館がそれぞれのホームページで行ってきた寄付募集を整理・統合し、2016 年に国立美術館独自の寄付サイトを構築。手続きを簡略化し、気軽に寄付ができる仕組みを作った。

同時に、オンライン決済ではまだ不安に思われる方に向けて、郵便局で使える払込票を作り、希望者に送ったり、各館にリーフレットと一緒に配置した。こうした取り組みにより、個人からの寄付は順調に増えている。

図表 3-16



国立美術館のオンライン寄付サイト

<https://kifu.artmuseums.go.jp/>

■ クラウドファンディングの実施

図表 3-17



国立美術館のクラウドファンディングのページ

<https://crowdfunding.artmuseums.go.jp/>

国立美術館のファンを増やしたい、各館の取り組みをもっと知ってほしいという思いで、2019年、「国立美術館のクラウドファンディング」を開始。既存のプラットフォームに頼らず独自のサイトを構築し、年1回程度、国立美術館の様々な館のプロジェクトを紹介している。

第1弾 国立西洋美術館開館60周年記念事業

クロード・モネ 《睡蓮、柳の反映》 デジタル推定復元プロジェクト（2019年）

<https://crowdfunding.artmuseums.go.jp/products/detail/1>

第2弾 国立工芸館

石川移転開館記念事業 12人の工芸・美術作家による新作制作プロジェクト（2020年）

<https://crowdfunding.artmuseums.go.jp/products/detail/2>

第3弾 国立映画アーカイブ

磁気テープの映画遺産を救え！『わが映画人生』デジタルファイル化プロジェクト（2021年）

<https://crowdfunding.artmuseums.go.jp/products/detail/3>

参加者は、プロジェクト実施館のファンやプロジェクトの意義に賛同してくださる方がほとんどだが、中には第1～第3弾と、全て参加してくれた方もいる。プロジェクトに参加したことにより、初めて国立美術館という存在を知ったという方もいる。金額規模としては300～500万円程度と大きくはないが、続けていくことにより「国立美術館」という存在を知ってもらい、ファンが増えていくことを期待している。

■ 何かを一緒に作り上げる仲間集め

クラウドファンディングは、国立美術館の個性豊かなプロジェクトを行うことで、各美術館のことを広く知ってもらえるという意義があり、かつファンを増やすことにもつながる。美術館は展覧会を見に来ていただき楽しんでいただく場所だが、さらにプロジェクトを通じて何か一緒に作り上げる仲間になりませんかとお誘いする気持ちでクラウドファンディングの呼びかけを行っている。また第3弾から、過去にご支援して下さった寄付者にお知らせを送るということを始めた。あまり押し付けになっては良くないのではという思いもあったが、逆にその後のことが知りたいとか、お知らせをもらって嬉しいという声が返ってきたことから、喜んでくださることが分かった。このように継続して応援をしてくれるファンが増えていくことは美術館にとって非常に重要だと思っている。

■ 単館での事業例

東京国立近代美術館の支援制度（企業向け） MOMAT 支援サークル

<https://www.momat.go.jp/ge/wp->

[content/uploads/sites/2/2022/10/MOMAT_Corporate_Partnership_2022.pdf](https://www.momat.go.jp/ge/wp-content/uploads/sites/2/2022/10/MOMAT_Corporate_Partnership_2022.pdf)

従来からあった賛助会（個人、企業両方が入っていた）を見直し、企業向けによりメリットが明確な法人会員制度を目指し、2015 年に立ち上げられた。

図表 3－18



図表 3－19

プラチナパートナー	年間 300 万円	3 年間 750 万円
ゴールドパートナー	年間 100 万円	3 年間 250 万円
シルバーパートナー	年間 50 万円	3 年間 125 万円

図表 3-20

特典：※プランによって異なるので一部例

- ・企業名やロゴの掲出（館内プレートや web サイトにて）
- ・美術館スペースの利用料免除
- ・社員証等提示による所蔵作品展の無料鑑賞
- ・感謝のディナーへの招待
- ・招待券等の提供

2015 年 12 月から開始したのち、年を重ねるごとにパートナー企業が増え、2023 年 3 月現在 18 社が加入している。企業側からのお問い合わせもあり、制度を作り整えておくことの大切さを感じている。

③ ファンドレイジング実施の課題と工夫

■ 限られた人員とリソース。その中でも連携し実績を作っていく

国立美術館では 2015 年の 4 月にファンドレイジングの専任ポストが新しく作られた。当然、5 館（当時）を 1 名ですべて行えるわけではないので、できるところから模索し、各館と連携しながら上記のようなファンドレイジング施策を実施していった。ただし、各館においても人員体制が十分ない点や、物理的な距離が離れているという課題などもある。その中でも各館に足を運んで話をしていくことを大切にし、企画ごとに総務担当や事業担当、学芸員と連携し実行していった。2022 年には 3 名体制となり、これまでの施策のまとめや振り返り、さらに個人寄付意識調査なども実施して活動の発展を試みている。

■ 美術館は多くの人にとって馴染みのない場所。それをどう変えていけるか

MOMAT 支援サークルにはパートナー企業の社員は所蔵作品展を無料で見られる特典を付けている。それは、所蔵作品展を気軽に見てもらうことで、その館に愛着を持ち、一人ひとりの社員の方が自分の会社が支援している美術館というのはこういうところ、うちの会社はこんな素敵な美術館を支援しているという誇りを持ってもらいたいからである。なぜ日本で美術や文化への支援が定着しないのかというと、多くの方にとってあまり馴染みがない、日常生活の中に美術館がないのではないかと。それであれば、もっといつでもフラッと来られる場所になりたい、それを支援サークルの制度を通して実現を目指している。特典の利用率は今も課題であるが、パートナー企業向けのニュースレターを作成して来館を呼びかける仕掛けにも取り組んでいる。

④ 博物館がファンドレイジングをすることの意義

■ 外部資金獲得の必要性

国立美術館の予算は、国からの運営費交付金と展覧会の事業収入などから成り立っているが、運営費交付金は年々減少傾向にあるため、自助努力、つまり外部資金の獲得が必要な状況にある。これは国公立の美術館・博物館はどこも同じかと思う。

ファンドレイジングをすることの意義はこうした財務状況による必要性だけではないと思っている。展覧会だけではない、国立美術館各館が行っている様々な活動や課題を知ってもらい、そして好きになってもらう、その先に、応援したいという気持ちがくるのだと思う。寄付という行為は単なるお金の流れではなく、人と人とのつながりや、志への共感から生まれるものだと思うので、国立美術館に寄付をして良かった、こういう活動をしているのならまた応援しよう、とだけ思っていたら、パーソナルな心のこもった対応を心がけている。

大きく見ると、日本の寄付文化の醸成にも寄与できると期待している。

⑤ 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント

■ 組織内に意義を理解してくれる協力者を見つける

各館ごとに事情や体制、個性も全く異なるので、ファンドレイジングを実施していく際にも連携の仕方も多様だが、まずは1人協力者を見つけること。特にファンドレイジングを行う意義や必要性を理解してくれる人がいるということが大事。1人見つけることができれば、その同部署の方なども一緒に企画を進めていくことができる。そこからさまざまな関係部署と一緒に企画を進めていくが、かわる人たちから信頼してもらい、理解・協力をしてもらうことはとても重要である。

■ 情熱や励まし合い、チームワーク

ファンドレイジングの実施には色々なハードルもあるので、心折れない強い気持ちや情熱が必要である。チームで励まし合うことで気持ちを固めることができるし、様々なアイデアが出てきて面白い。チームワークは重要である。

(4) ふるさと納税／ガバメントクラウドファンディング

ヒアリング日	2022年12月5日（月）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	荒井聡さん（株式会社トラストバンク ふるさとチョイス事業本部 地域ソリューション部 GCF チーム）
事務局	浅井美絵／千田領一郎（日本ファンドレイジング協会）

① 株式会社トラストバンクの基本情報

運営会社：株式会社トラストバンク

設立：2012年4月2日

資本金：122,243,816 円

参照) <https://www.trustbank.co.jp/about/>

国内最大のふるさと納税総合サイト「ふるさとチョイス」を運営している。一般的なふるさと納税事業のほかに、クラウドファンディング型でふるさと納税を募る「ガバメントクラウドファンディング®」、災害時にふるさと納税の寄付金を被災地に届ける「ふるさとチョイス災害支援」の3つを柱にふるさと納税事業を推進。

ガバメントクラウドファンディングとはトラストバンクが構築した仕組み。自治体が抱える問題解決のため、ふるさと納税の寄付金の「使い道」をより具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感した方から寄付を募る仕組み。2013年より開始し、これまでに約2,000件のプロジェクトが実施され、総額110億円以上が寄付されている。※2023年3月時点

② ガバメントクラウドファンディングを通じた博物館に関するクラウドファンディングの実施数

- ・ 博物館美術館関係：98件
- ・ 博物館関係：60件
- ・ 動物園水族館関係：50件
- ・ 歴史資料館：12件

※おおよその数、重複あり

③ 博物館がガバメントクラウドファンディングを実施する際のプロセスと体制

■ ガバメントクラウドファンディングの実施を決定する要因

ふるさと納税の実施主体は自治体であるので、自治体が財源獲得の手段として検討を行うことが主軸である。

■ 意思決定者と体制

公立館の場合、行政における博物館の担当課がふるさと納税の担当課（財政課）と相談や協議を行って実施を決定することが多い。私立館の場合で博物館側から行政に相談をする際には、まずは博物館の担当課に相談し、そこから財政課に相談してもらう、というケースが多いであろう。また場合によっては、館長などから市長など首長へ働きかける、というケースもある。

いずれにせよ、実行のための体制づくりにも向けて、博物館側と博物館担当課・ふるさと納税担当

課の3者と一緒に、勉強会などから実施していき、協力関係を深めていくという進め方が理想的である。

■ 準備期間

博物館側から自治体に提案をもちかける場合、行政の予算計画などの関係から、相談からすぐに実施ということは難しい。準備期間として2年間ほどを考慮しておくことが望ましい。可能な限り早めに事前相談をしつつ、行政の側の予算申請のタイミングを把握しておくことで適切な企画提案の時期を見定めておくことが大事。また、ガバメントクラウドファンディングを実施したことがある自治体かどうかによって行政側の準備期間も変わってくるので、確認しておくことが望ましい。

また、ガバメントクラウドファンディングの呼びかけを実施する前から、寄付をしてくれると想定される関係者に対してコミュニケーションを取っておくことが重要であるため、そのような活動期間も準備期間として計画段階から盛り込んでおく必要がある。

④ 博物館関係のガバメントクラウドファンディングを成功させるポイント

■ コンテンツの強さ、博物館の魅力

図表 3-21

【ご支援ありがとうございました!】三鷹の森ジブリ美術館を応援してください!

カテゴリ: 観光・PR



ツイート いいね! シェアする

寄付金額

41,645,389円

416.4%

目標金額: 10,000,000円

達成率

416.4%

支援人数

4,981人

終了まで

受付終了

📍 東京都三鷹市 (とうきょうと みたかし)

♡ お気に入り

このプロジェクトは終了しました

三鷹の森ジブリ美術館を応援してください!

期間: 2021年7月15日~2022年1月31日

目標金額: 10,000,000円

達成金額: 41,645,389円

支援者数: 4,981名

<https://www.furusato-tax.jp/gcf/1287>

博物館関係のプロジェクトに限らずガバメントクラウドファンディング全体を通して重要であるのは、実施するに当たってのゴールをどこに置くかを検討することである。当然のことながら目標金額の達成をゴールと置く場合もあるが、一方で主体者が創意工夫をこらしてプロジェクトの存在自体を広くPRする場として活用したり、自治体やプロジェクトのファン作りの場として活用することも可能である。

そのうえで、博物館の強みの一つとして、有名な収蔵資料や作品など、強力なコンテンツを持っていることが挙げられる。例えば三鷹の森ジブリ美術館のように、美術館自体に多くの来館者がいることはもちろんのこと、美術館にまだ足を運んだことが無いジブリファンも全国にいる。そのファン層に向けて発信ができること、博物館自体やコンテンツの魅力を存分に発揮できることは大変有利である。

また、小樽市総合博物館が行った、蒸気機関車を復活させるプロジェクトも多くの鉄道ファンが支援をしたと思われる。蒸気機関車という強いコンテンツが全面に発信されたことで、小樽に蒸気機関車があるということや小樽市総合博物館の存在を知った支援者もいたであろうと想像できる。

図表 3-22

蒸気機関車アイアンホース号復活プロジェクト～北の鉄道発祥の地小樽に再び蒸気機関車の汽笛を鳴らそう！～

カテゴリー：観光・PR



ツイート いいね! シェアする

寄付金額

7,972,748円

132.8%

目標金額:6,000,000円

達成率

132.8%

支援人数

364人

終了まで

受付終了

北海道小樽市（ほっかいどう おたるし）

♡ お気に入り

このプロジェクトは終了しました

蒸気機関車アイアンホース号復活プロジェクト～北の鉄道発祥の地小樽に再び上記機関車の汽笛を鳴らそう！～

期間：2018年4月23日～7月21日

目標金額：6,000,000円

達成金額：7,972,748円

支援者数：364名

<https://www.furusato-tax.jp/gcf/293>

■ 事前のコミュニケーション×使い道の明確さ

博物館に関わらず、ガバメントクラウドファンディングを成功させる要因として2つの点が挙げられる。

1) 関係性があり、応援してくれる可能性がある人と事前にコミュニケーションが取れる

博物館にはすでに来館者やファンがいるということが強みとなるが、特にガバメントクラウドファンディングを行う際には、関係性がある人や応援してくれる可能性がある人に対して、事前のコミュニケーションが取れるということがカギとなる。既存の関係者、支援者に対して事前のワークショップやヒアリングを行ったり、説明や応援をしてもらえるための工夫などができること、目標を達成できる可能性が高くなる。

2) 使い道への期待感、納得感

集まったお金の使い道が明確であることはもちろんのこと、使途の必要性に納得感が高いことや、そのプロジェクトへの期待感が持てること、なども重要な点である。

図表 3-23



新美術館 みんなのアートプロジェクト

期間：2020年4月24日～2021年3月31日

目標金額：20,000,000円

達成金額：12,948,938円

支援者数：93名

<https://www.furusato-tax.jp/gcf/805>

図表 3-24

誰もがアートを身近に感じる新美術館をつくりたい！

触れる美術作品や映像作品を新たに制作・展示

平成27年に長野市の中学生に行ったアンケートでは、信濃美術館に行ったことがない理由について「美術に興味がない」、「気軽に入れる空気ではなかったから」、「静かにしていないといけないイメージが強い」などが挙げられました。



長野県が「信濃美術館整備基本構想」の検討段階から、県下各地で県民との意見交換やワークショップなどを行い、特に子育て世代や障がいがある方からの声を参考に、誰もが楽しめる展示作品の企画を行ったことが、このプロジェクトに記載されている。

⑤ ガバメントクラウドファンディング実施中に直面しがちな課題

■ 行政・博物館の連携体制

「意思決定者と体制」でも記載したように、実施主体は自治体だが当然博物館との連携や情報交換、また企画段階からいかに魅力やお金の使い道への納得感が得られるプロジェクトにできるかは非常に重要なため、行政側と博物館側の共通認識や協力体制がしっかり築けていないと実施が難しくなることがある。また、自治体職員も博物館職員も双方に多忙であることも課題として挙げられる。

■ 計画設計が甘く、目標金額ありきのプロジェクト

「博物館がガバメントクラウドファンディングを実施する際のプロセスと体制」や「博物館関係のガバメントクラウドファンディングを成功させるポイント」に記載したように、事前の計画設計において、関係者や潜在支援者への事前のコミュニケーションや、プロジェクト実施の必要性などが明確でないままに目標金額ありきでプロジェクトが進んでしまうと、支援者に届かないプロジェクトとなり目標未達で終了してしまうことが起こる。

■ 強いコンテンツに頼らずに博物館ができることは何か

上記の「コンテンツの強さ、博物館の魅力」で挙げた、博物館の持つコンテンツの強みであるが、すべての博物館が強力なコンテンツを持っているわけでもない。ではこの課題をどのように打開できる可能性があるか。それは博物館の持つソフト面で魅力を伝えていくこと。例えば、これはガバメントクラウドファンディングの企画ではないが、国立新美術館では大学生インターンが、美術館で働く研究員の方々に話を聞く企画を行っている。

図表 3-25



国立新美術館のお仕事探訪 ～インターンが聞く！バックヤードインタビュー～

<https://www.nact.jp/education/interview/>

このように博物館の裏側やそこで働く人たちのストーリーなどから支援者の関心を惹き、応援したいと思ってもらうことは可能である。また、クラウドファンディング前の事前コミュニケーションも、ワークショップや参加型企画をオフライン・オンライン共に仕掛けていくという工夫もできる。

⑥ 博物館がガバメントクラウドファンディングを行うメリット

■ ふるさと納税の仕組みを使って、自分が共感できるところに支援ができる

寄付者側の利点としては、ふるさと納税の仕組みを使うので負担が2,000円で、且つガバメントクラウドファンディング自身が共感できる具体的なプロジェクトに支援をすることができる。また返礼品も美術館のオリジナルアイテムや、地域の特産品などが選べることも寄付者側の利点となる。

■ 平均単価が高い

一般のクラウドファンディングでは、5,000円や10,000円の設定が主力になるが、ふるさと納税の場合、平均単価は約25,000円。設定する返礼品によっては30,000円辺りが集まりやすいケースも

割とある。そういう点では単価が高く、しっかりと設計をすることによって支援を集めやすくできる可能性がある。

■ 行政の発信力などリソースを活用することができる

ふるさと納税の仕組みの強みと、行政のリソースを活用し、全国区で博物館の取り組みを知ってもらえる機会が持てることは最大のメリットと言える。また、集まる寄付はもちろんのこと、集まった寄付者の人数も非常に重要である。ガバメントクラウドファンディングは単発の企画になることが多いが、その後も自館のファンとして寄付者をひきつけ、継続的な支援を得られることが理想的である。例えばすみだ北斎美術館は、はじめは館の設立時にガバメントクラウドファンディングを活用し成功したことで著名であるが、その後も継続的に企画展やプロジェクトなどにふるさと納税を活用し、リピート寄付者からの支援を受けて多く目標を達成させている。

図表 3-26

【第22弾】企画展「北斎師弟対決」を支援しよう！

カテゴリ：まちづくり



ツイート いいね! シェアする



【第22弾】企画展「北斎師弟対決」を支援しよう！

期間：2020年2月21日～2020年3月31日

目標金額：5,000,000円

達成金額：8,667,000円

支援者数：110名

<https://www.furusato-tax.jp/gcf/770>

第4章 実証事業の実施

1. 研修会および事業説明会の実施

(1) 研修会および事業説明会の実施

博物館職員や自治体職員等を対象に、ファンドレイジングの実践に必要な基礎知識の習得及びファンドレイジングへの意欲醸成を目的に、博物館経営に資するファンドレイジングの研修会をオンラインで実施した。

研修会は博物館における戦略的ファンドレイジングの意義やステップ等の体系的な基礎知識を取り扱う「基礎編」を2022年8月18日（木）に、クラウドファンディングや遺贈寄付等の個別テーマを取り扱う「実践編」を8月19日（金）に開催した。

併せて、事業説明会を実施し、実証事業の趣旨や内容を紹介し関心のある博物館を募集。本研修会の録画映像は、誰でも視聴できるように文化庁のYouTube等で公開した。

【②研修会（実践編）/実証事業説明会】事例から学ぶ～クラウドファンディングや遺贈寄付の成功と失敗～＜日本ファンドレイジング協会＞」（文化庁 bunkachannel）

<https://youtu.be/UTHRX-SH3Ms>

図表 4-1

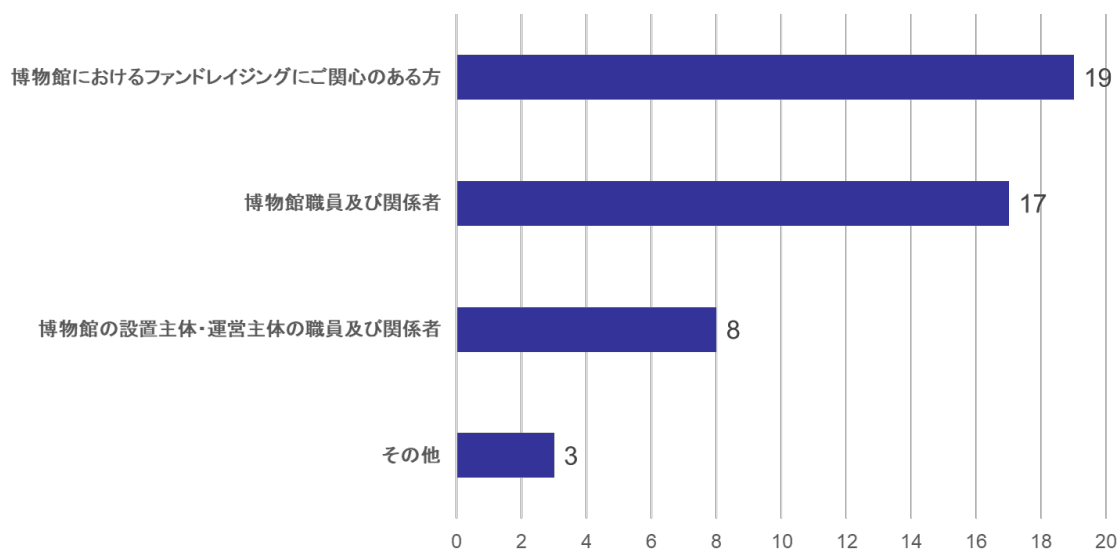
	時間	タイトル（スコープ・内容）	講師
基礎編	90分	博物館向け戦略的ファンドレイジング （博物館における戦略的ファンドレイジング概論及び体系、実施に必要な基礎知識を総合的に学ぶ）	鵜尾雅隆 （日本ファンドレイジング協会 代表理事／認定ファンドレイザー）
実践編	60分	事例から学ぶ～クラウドファンディングや遺贈寄付の成功と失敗 （博物館における事例からクラウドファンディングの成功と失敗の要因を学ぶ）	鎌倉幸子 （かまくらさちこ株式会社 代表取締役／認定ファンドレイザー）
実践編	60分	事例から学ぶ～クラウドファンディングや遺贈寄付の成功と失敗 （博物館における事例から遺贈寄付の成功と失敗の要因を学ぶ）	齋藤弘道 （遺贈寄付推進機構株式会社 代表取締役／全国レガシーギフト協会 理事）

（２） 研修会および事業説明会で得られたアンケート結果

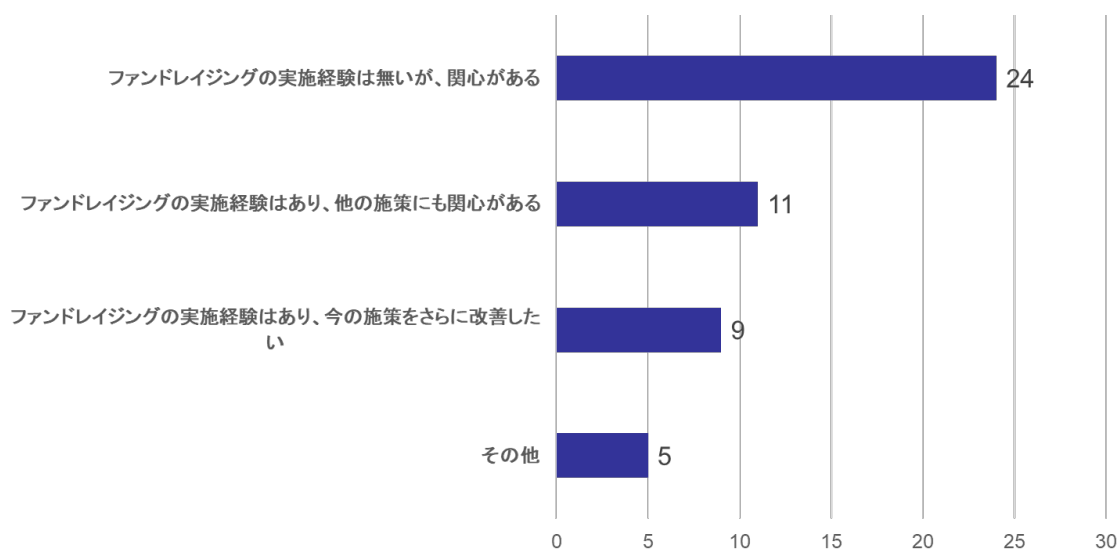
研修会および事業説明会の申し込みの際に「事前アンケート」を、実施後に「事後アンケート」に回答をいただいた。アンケートの結果を考慮して、実証事業のデザインを行った。

① 事前アンケートの結果

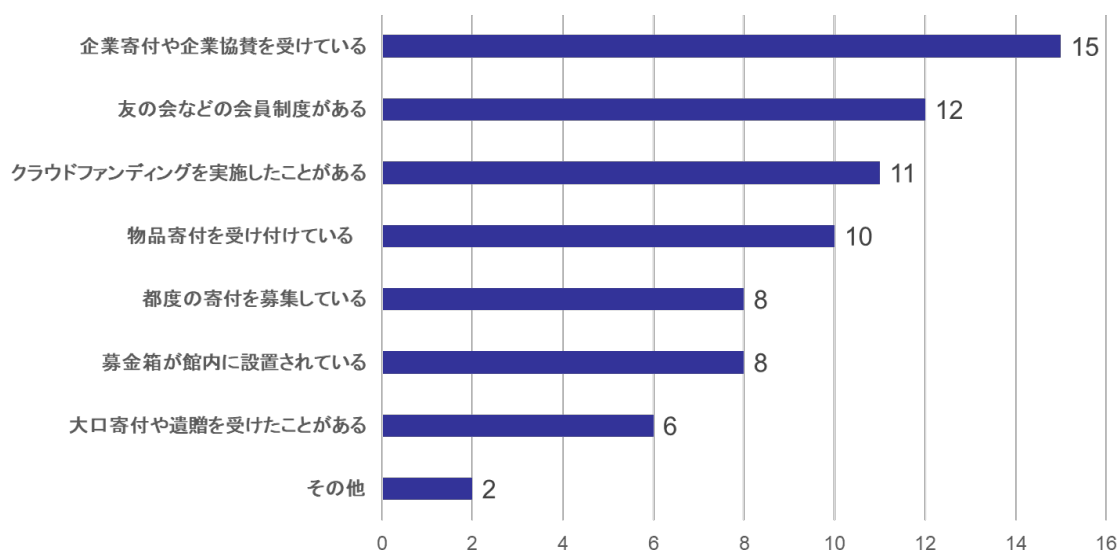
■ ご所属 （回答：47名）



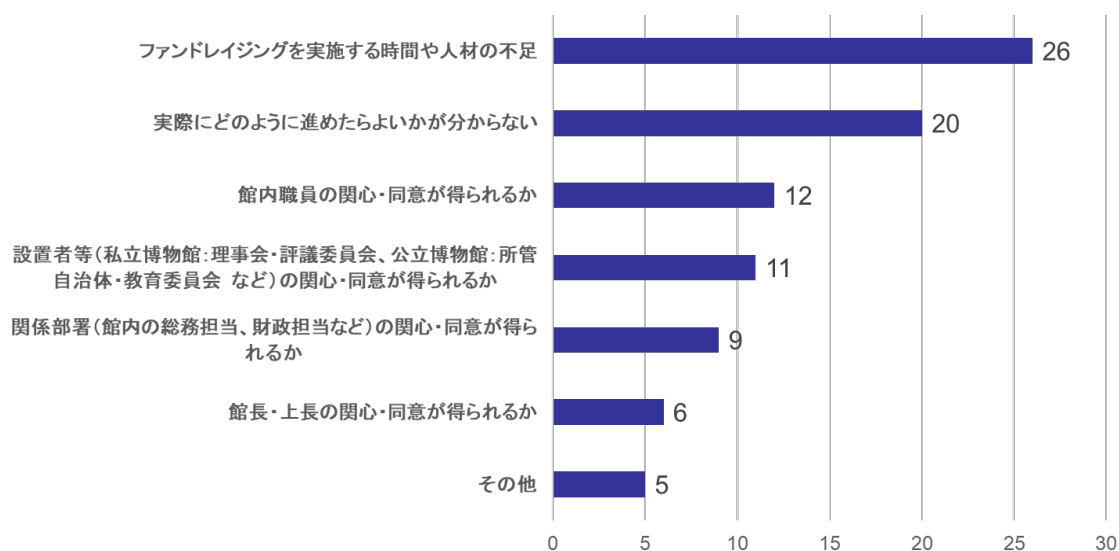
■ 貴館内のファンドレイジングの実施経験・関心について教えてください。（回答：49名）



- ファンドレイジングの実施経験があるとお答えになった方にお聞きします。どのようなファン
ドレイジングを実施されていますか？（回答：23 名）※複数回答

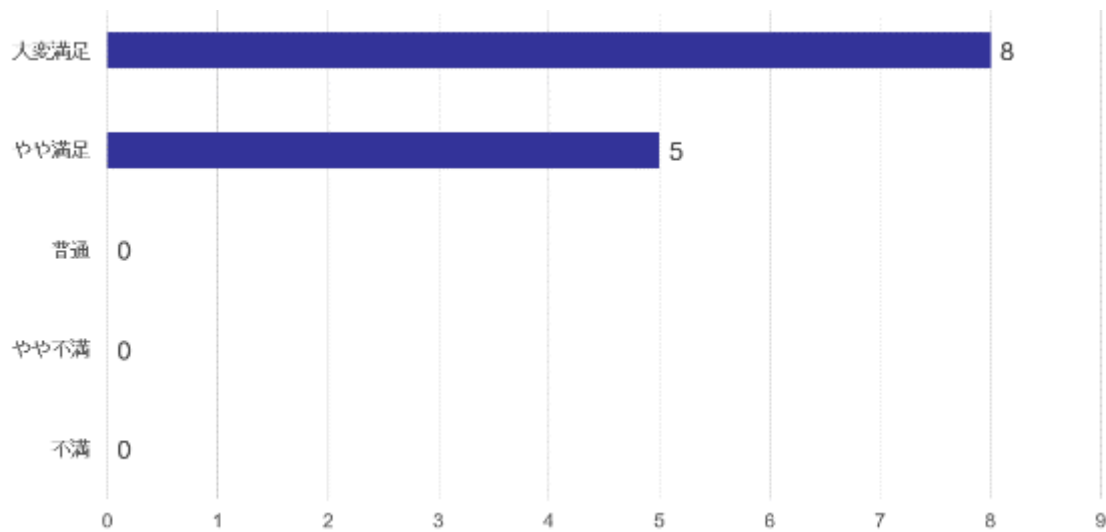


- ファンドレイジングを実施するにあたって、不安な点や課題点を教えてください（回答：37 名）
※複数回答

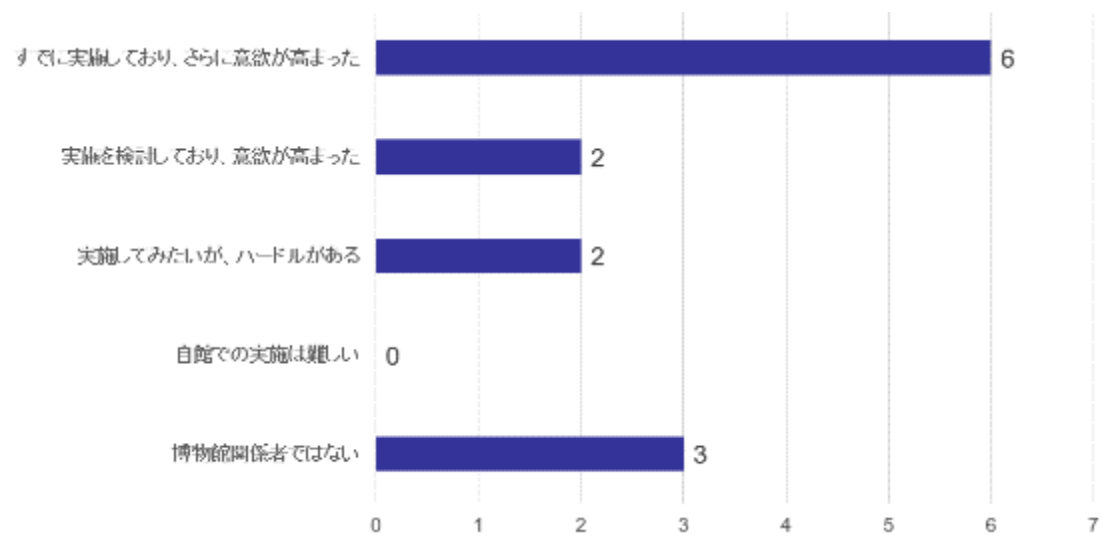


② 事後アンケート結果

■ 本研修の全体を通しての満足度はいかがでしたか？（回答：13名）



■ 本研修を受講されて、ファンドレイジングを実施する意欲は高まりましたか？（回答：13名）



- ファンドレイジングを実施するにあたって、不安な点や課題点を教えてください。（回答：8名）※複数回答



2. 実証事業の募集、選考基準

研修会及び事業説明会で把握されたニーズ・課題を踏まえ、実証事業の対象となる博物館を選定した上で、実証事業で目指す成果・実施方法等を整理し計画書を作成した。

本業務は（1）実証事業の対象博物館の応募、（2）実証事業の対象博物館の選考、（3）ゴール及び成果目標の設定、（4）計画の作成と合意という手順で実施した。

（1） 実証事業の対象博物館の応募

研修会の参加者や弊協会が持つネットワークへの案内、文化庁による関係団体・地方自治体等への告知を通して、ファンドレイジングに高い意欲を持つ博物館を広く募集した。

応募の際には、ファンドレイジングに取り組む目的や実施体制、想定される目標や計画等を明記した応募項目の記載提出を求め、対象博物館の選考に活用した。

また、対象博物館の選定にあたっては、地方・小規模の博物館にとっても取り組みやすい手法を検討するために、応募博物館から分野や地域、収入規模等を考慮し、文化庁と協議の上で基準に基づき決定した。

（2） 実証事業の対象博物館の選定

応募項目による選考及び必要に応じて面接を実施し、実証事業の対象となる公立・私立博物館各1館ずつを選定。下記の観点により、計画の実現可能性や実施体制等の総合的な視点で対象博物館を選

定した。

- ・ 基本的使命に加えて、社会的・地域的な価値創造・課題への対応を志向すること
- ・ 実証事業で目指す成果や計画の妥当性及び実現可能性
- ・ 理事会等を含む組織全体でのファンドレイジングに取り組むことへの合意形成の可能性
- ・ ファンドレイジングを担当する人員と業務時間の確保の可能性

(3) ゴール及び成果目標の設定

選定した対象博物館との面談により、実証事業で目指すゴール及び最適な成果目標を設定し合意を行った。成果目標は各館の取り組み内容に応じて、獲得支援金額・支援者数に限らず、寄付規程や遺贈寄付規程の作成も含めた他、実証事業終了後も継続的に取り組みがなされるように、組織全体・各事業との連携に関わる中長期的な事業計画の必要性についても実証事業開始前ではあったが議論し、検討をいただいた。

3. 令和4年度文化庁事業成果報告会「博物館における新たな資金調達手法、ファンドレイジング実証現場からの学び」

(1) 実証事業成果報告会の実施

2023年3月27日（月）に、オンラインで実証事業成果報告会を開催した。本事業のテーマである「寄付や遺贈等による博物館の経営に資する資源の調達」の促進、強化に向け、実証事業を実施した2館であるパルテノン多摩、博物館明治の担当者より、取り組みから見てきた課題や得られた成果、今後に向けた展望などを発表いただいた。また、実証事業を通じた調査研究の結果報告を、82名の参加者に共有した。

全体司会進行：鎌倉幸子

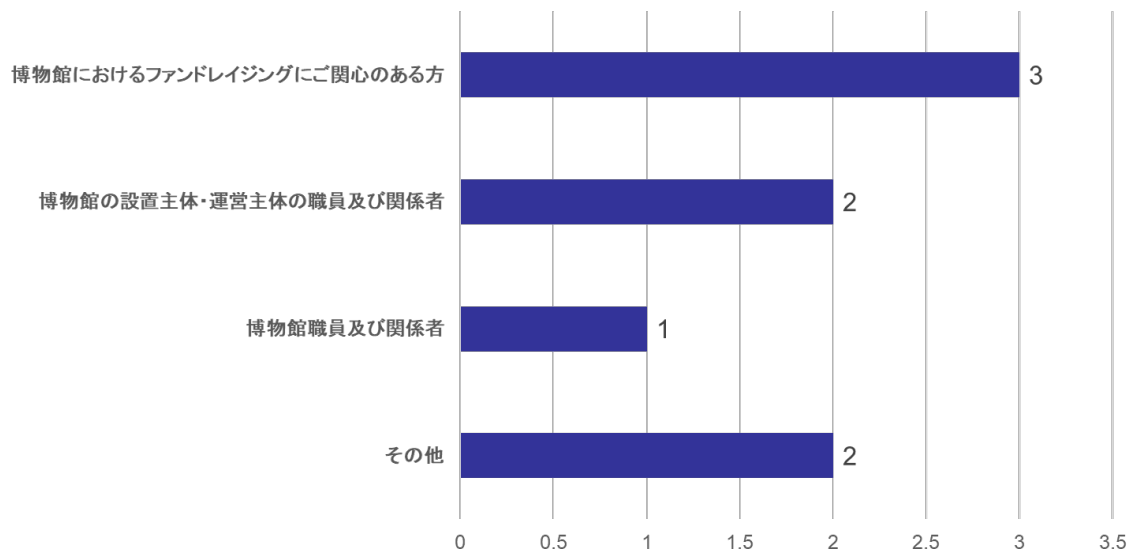
時間	内容	スピーカー/ファシリテーター
15:00	冒頭案内・事業紹介	千田領一郎 弊協会ディレクター
15:05	実証事業：取り組み紹介① 【多摩市立複合文化施設（パルテノン多摩）】 自館初のクラウドファンディング実施について	橋場万里子さん パルテノン多摩共同事業体（公益財団法人多摩市文化振興財団）学芸員
15:35	実証事業：取り組み紹介② 【博物館 明治村】	三好学さん

	遺贈寄附の受け入れ体制の整備について	名古屋鉄道 文化事業担当課長／公益財団法人明治村 事務局長
16:05	全体報告 ① 持続可能な博物館経営に繋がるファンドレイジング実施モデル（実施ステップ） ② 博物館がファンドレイジングに取り組む意義 ③ 持続可能な博物館経営に向けた事業モデル ④ 社会実装化に向けてのロードマップ	浅井美絵 弊協会プロジェクトリーダー
16:20	パネルトーク	・浅井美絵 ・橋場万里子さん ・三好学さん ・齋藤弘道 本事業実証調査担当者 ・青山織衣 本事業実証調査担当者
16:40	質疑応答	同上
16:50	全体コメント	鶴尾雅隆 弊協会 代表理事
16:55	総括	中尾智行さん 文化庁 博物館振興室 博物館支援調査官
16:58	事務案内	千田領一郎
17:00	閉会	

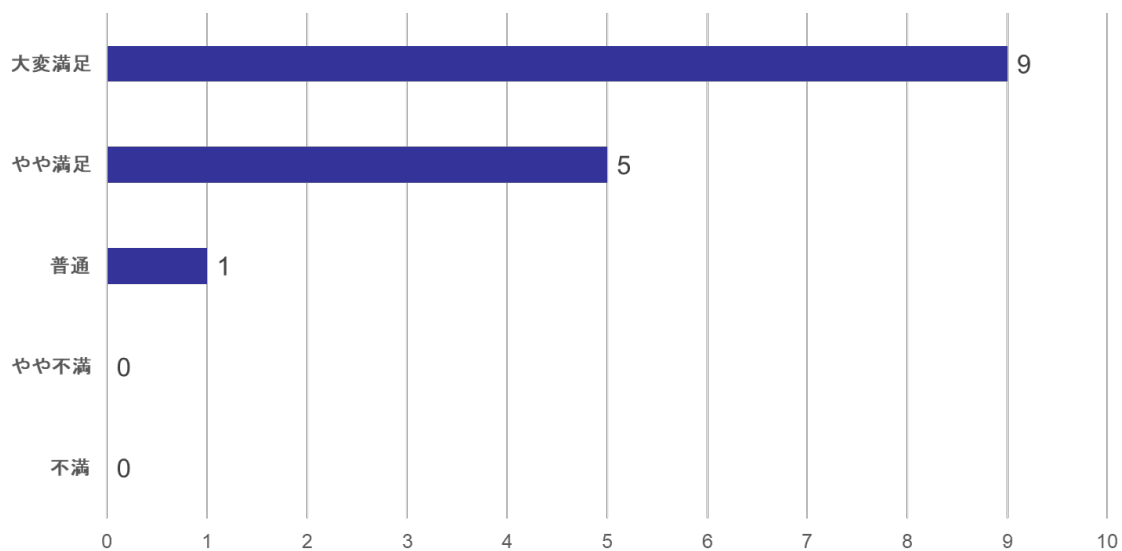
（２） 実証事業成果報告会後のアンケート結果

実証事業成果報告会の実施後、以下の通りご参加者に「事後アンケート」に回答をいただいた。

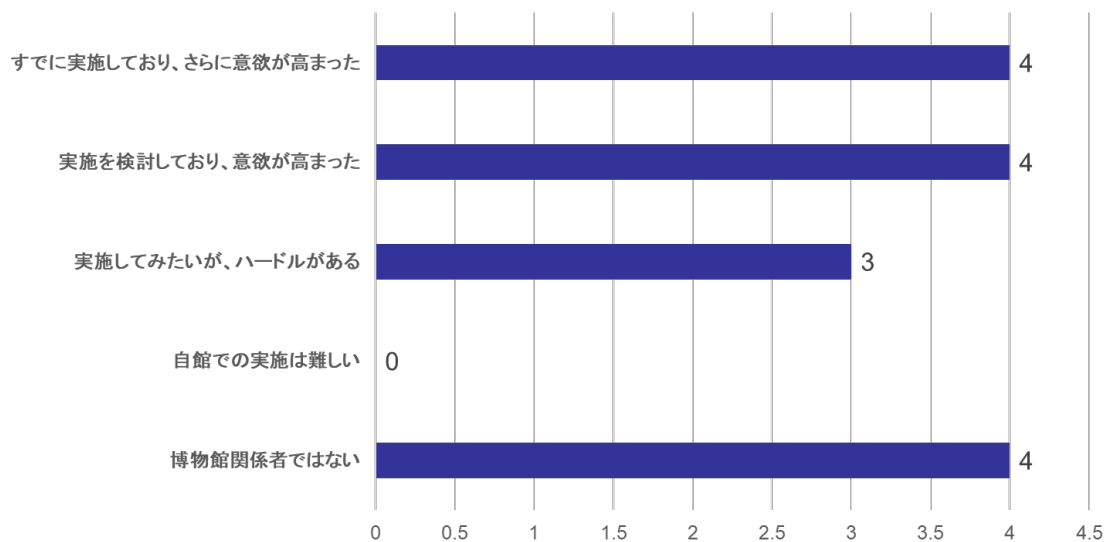
■ ご所属 （回答：8名）



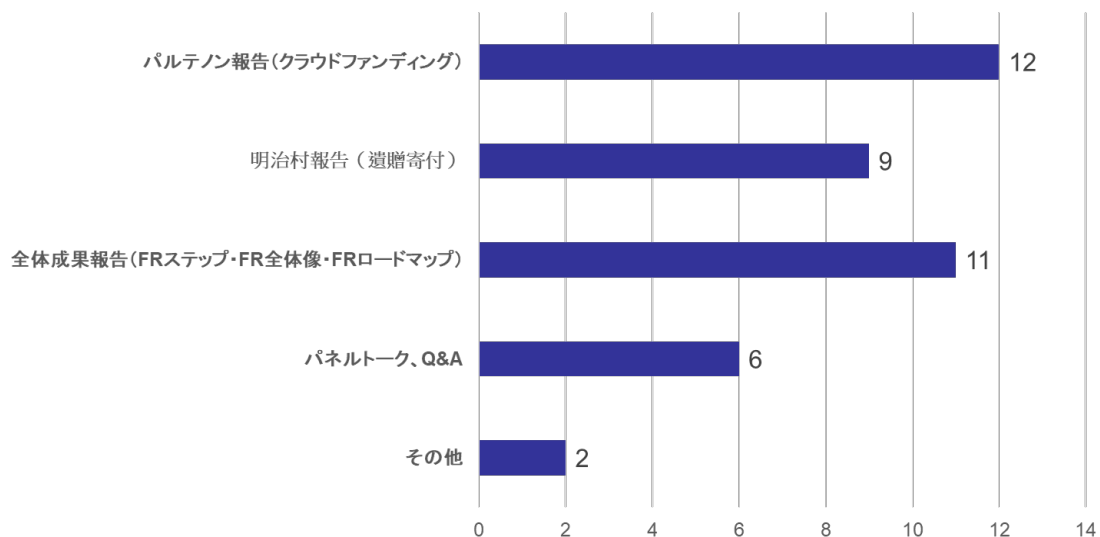
■ 本報告会の全体を通しての満足度はいかがでしたか？（回答：15人）



- 本報告会を視聴されて、ファンドレイジングを実施する意欲は高まりましたか？
(回答：13 人)

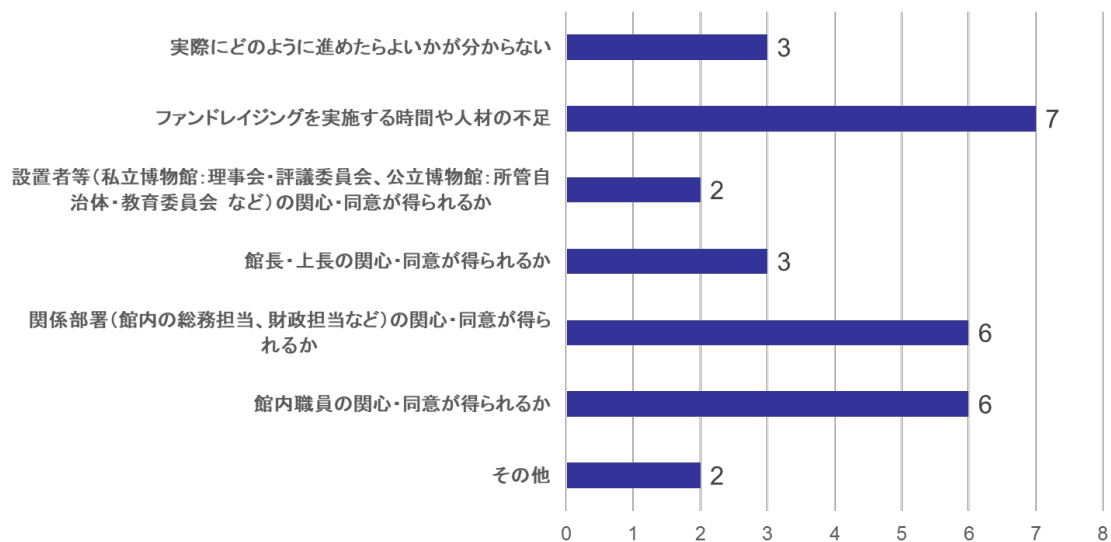


- 本報告会の内容で、特に有意義であったと思われた内容がありましたか？
印象に残っているテーマや内容を教えてください。(回答：15 人) ※複数回答



■ ファンドレイジングを実施するにあたって、不安な点や課題点を教えてください。

(回答：11 人) ※複数回答



第5章 実証事業の調査研究（クラウドファンディング）

1. パルテノン多摩の基本情報

図表 5-1

施設名	パルテノン多摩（多摩市立複合文化施設）
住所	〒206-0033 東京都多摩市落合 2 丁目 35 番地
施設の種類	総合
法区分	博物館類似施設
設置者	多摩市（運営者：パルテノン多摩共同事業体）
予算規模	7 億 2 千 800 万円（令和 4 年度概算 ※このうち指定管理料は 3 億 6000 万円（大小ホール・会議室等の運営費を含む））
職員数	約 80 名（共同事業体全体および施設内事業者従業員を含む、うち学芸員は 2 名）
資料数	約 3 万～4 万点（植物標本・写真資料を含む）
ウェブサイト	https://www.parthenon.or.jp/museum
SNS	Twitter https://twitter.com/par_tama_museum Instagram https://www.instagram.com/par_tama_info/ YouTube https://www.youtube.com/@user-vk5np8oc4d/videos Facebook https://www.facebook.com/25thparthenon
特色	公益財団法人多摩市文化振興財団を代表団体とする「パルテノン多摩共同事業体」で指定管理者として運営をおこなっている。ホール・会議室・ミュージアムがあり、ミュージアムでは地域に多大な影響を与えた多摩ニュータウン開発を軸に展示を展開する。多摩市と多摩ニュータウン地域全体を「地域まるごと博物館」ととらえ、ミュージアムは「まちの入口」として、多摩の地質と地形、都市近郊農村としての歴史とくらし、多摩ニュータウン開発による環境とくらしの変化などにまつわる資料を展示している。 入り口の「まちの情報ステーション」では、歴史や自然のほか、季節ごとに変わるテーマに応じて、多摩市や多摩ニュータウンの情報を来館者が記載し、いろいろな切り口で情報交換や発見ができるよう工夫がなされている。2 名の学芸員が事業を実施するほか、植物標本整理、古文書解説、定点撮影、くらしの調査などの博物館ボランティアが活動する。

	2020 年度からは約 20 名の市民学芸員が募集され、2021 年のリニューアルに際しては、博物館のテーマや、市民学芸員の活動内容について検討し、開館後はワークショップの開催や、展示実践を行うなど、精力的に活動している。当初は総合班・ニュータウン班・自然地質班・歴史民俗班・アート班・こども班の 6 班に分かれて活動を進めたが、プロジェクト制に移行しつつあり、2023 年には第二期の市民学芸員も誕生した。
--	---

図表 5-2



ミュージアム入り口の情報ステーション



ミュージアム内の様子

<https://www.parthenon.or.jp/museum>

2. クラウドファンディングについて

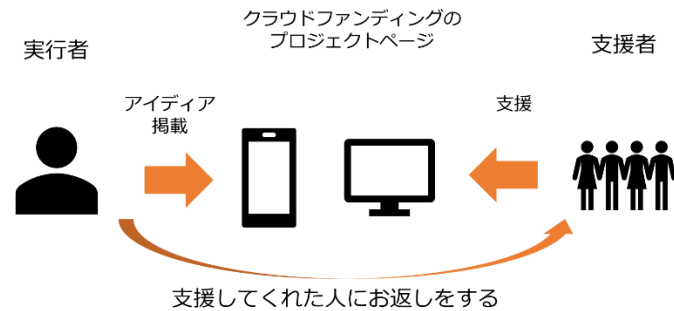
(1) 定義

「クラウドファンディング」は「クラウド（群衆、Crowd）」と「ファンディング（資金調達、Funding）」をかけあわせた造語で、インターネット上で公開されたプロジェクトに共感した多くの人たちから資金を調達する仕組みのことを指す。2008 年にアメリカで「Indiegogo」、翌 2009 年には「Kickstarter」がスタート。日本では 2011 年 3 月に READYFOR が、6 月に CAMPFIRE がサービスを開始した。

クラウドファンディングは、実行者が挑戦したいこと、実現したい夢に向けた事業などを掲載し、それに共感し応援したいと思った人たちが支援する。そして、支援者にリターンを返し、得られた資金で事業を実施するまでが一連の流れとなっている。

図表 5-3

クラウドファンディングの流れ

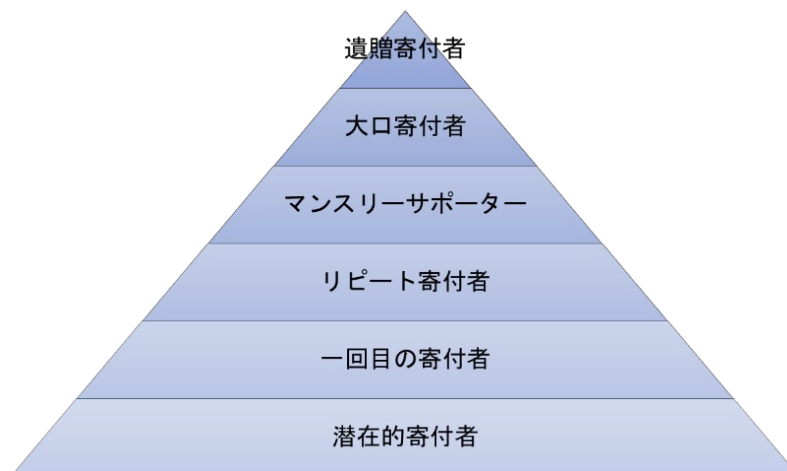


（２） 全体戦略におけるクラウドファンディングの位置づけ

クラウドファンディングのデザインによっては、ドナーピラミッドのさまざまな層にアプローチできる。初めての人にとって支援しやすい低額のリターンや、その博物館ならではの魅力的なリターンを用意することで潜在的寄付者が一回目の寄付者になる可能性がある。また過去にその博物館へ支援をした経験がある人も、クラウドファンディングでの挑戦を知り、その内容に共感することでリピート寄付者として応援してくれるかもしれない。クラウドファンディングのリターンは100万円など大口のリターンを設定することができるため、博物館の挑戦を応援したいと強く願う人や、その大口リターンの内容に魅力を感じた人がサポートしてくれる可能性はゼロではない。

このようにドナーピラミッドを意識し、各階層にいる人たちが何に共感するのかを意識しながらリターンなどを決定していくことが重要である。

図表 5-4



(3) クラウドファンディングの種類

日本には 100 を超えるクラウドファンディングのプラットフォームが存在しているといわれている¹³。また、クラウドファンディングには寄付型、購入型、融資型、投資型、株式型、近年では不動産型などの種類が存在する。

博物館で使われているのは寄付型や購入型である。寄付型は自治体、公益財団法人、公益社団法人、認定 NPO 法人、学校法人などが活用できる。支援者からの支援を「寄付」という形で受け取ることができるクラウドファンディングの方式で、商品やサービスの提供などのリターンは発生せず、お礼状や報告書など対価性のないものを設定する。これらの法人は寄付金の控除を受けられる領収書などの発行が可能となるため、寄付者が寄付金の控除を受けられる場合がある。

寄付型クラウドファンディングを活用できる法人格を持っていない場合、購入型を使用することになる。こちらは支援者にもものやりターンなど対価性のあるものをリターンとして設定することができる。

図表 5-5

クラウドファンディングの類型



(4) 新型コロナウイルス感染症拡大と博物館のクラウドファンディングの傾向

2019 年以降、新型コロナウイルス感染症が蔓延し、博物館は休館、予約制などを取り入場制限を取るなど来館者の規模を削減せざるを得なかった。

新型コロナウイルス感染症が蔓延する前は、建物の改修、バリアフリー化等の建物の修繕や、企画展・イベントの開催、資料の保全などのプロジェクトが立ち上げられていた。

¹³ 合同会社コーレ（2018 年 9 月 26 日）「【日本初】クラウドファンディングサービス 50 超を掲載！業界を網羅的に分析した購入型クラウドファンディングサービスカオスマップ 2018 を初公開！」

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000037237.html>) 2023/3/10.

2019 年以降、特に生きた動物を飼育・研究し、一般に公開している動物園が入場料からの収入が途絶えたためエサ代などを募る呼びかけや、美術館などは存続の危機を打開するためなど「緊急救援」の要素が強いプロジェクトが立ち上がった。地元の住民だけではなく、その博物館に思い出のある来館者経験者から支援を集めたプロジェクトも多くあった。

2022 年に入ると、緊急性を打ち出すプロジェクトは減少している。しかしまだ来館者数が戻っていない中、資金的に苦戦をしている博物館が、「資料の価値」や「博物館の意義」をしっかりと伝えながら、継続的な開館のための支援を呼びかけるケースが増えている。

3. パルテノン多摩の取り組み

(1) 実証事業の内容

パルテノン多摩では、東京都や UR 都市機構から寄贈された航空斜め写真を所蔵している。これらの航空斜め写真は、過去の街の姿を知るうえで大変貴重な記録となっているが、多摩ニュータウン開発の終了により、2003 年以降開発者による撮影はおこなわれていない。

そのため、当館では、2012 年館 25 周年記念事業でこれらと同一アングルの航空斜写真を撮影し、写真集や絵葉書にした。

【写真集】 <https://www.parthenon.or.jp/goods/book/hist34/>

【絵葉書】 <https://www.parthenon.or.jp/goods/postcard/card09/>

この時の撮影から 10 年ほどが経過し、街のようすにも変化がみられるため、再度撮影をおこないたいと考えたが、時節柄まとまった金額の予算を確保することが難しいこと、取り組み内容からも、市民にも広く参加を呼びかけ、共有財産としてさまざまな利用をしていくことが適切な案件であるため、当実証事業の協力館として航空斜め写真の撮影をクラウドファンディングにより実施した。

(2) 実施スケジュール

図表 5-6

2022 年 9 月	・ 実証事業実施に向けた打ち合わせ
2022 年 10 月	・ クラウドファンディングのプラットフォーム READYFOR とのミーティング開始（以降、おおむね週 1 回、READYFOR 担当者、弊協会担当者とのミーティングを 10 回実施）
2022 年 11 月	・ クラウドファンディングのプロジェクトページ作成（応援メッセージの依頼など）

	・ 弊協会による中間ヒアリング（館全体としてのファンドレイジングの現状と体制、課題について）ワークショップ（ステークホルダーの整理）の実施 ・ リターンの検討（大妻女子大学・市民学芸員と協働で実施） ・ クラウドファンディング告知チラシの内容検討
2022 年 12 月	・ クラウドファンディングのページ作成 ・ リターンの確定 ・ クラウドファンディングのチラシ印刷 ・ 関係者への説明と協力依頼 ・ クラウドファンディングプロジェクトスタート ・ 現場担当者とのステークホルダーの整理
2023 年 1 月	・ クラウドファンディングの実施
2023 年 2 月	・ クラウドファンディングの振り返り ・ 総務管理部門、事業部門担当者とのパルテノン多摩のファンドレイジングの進め方についてのディスカッション
2023 年 3 月	・ パルテノン多摩のファンドレイジングに関する役職員研修の実施 ・ 博物館明治村との合同会議の開催

※2022 年 10 月以降、おおむね週 1 回、12 回の定例ミーティングを行い、クラウドファンディングのプロジェクト進捗確認と広報戦略等について協議、検討した。（詳細は後述）

（３） 実施体制

今回の実証事業について、クラウドファンディング実施については事業課のスタッフが中心となり進められた。ファンドレイジング全般に関する検討に際しては、総務課の寄付募集担当者も交えて検討を行った。実施体制は以下のとおりである。

図表 5-7

藤木 浩	パルテノン多摩 事業課 課長
橋場 万里子	パルテノン多摩 事業課 学芸員
仙仁 径	パルテノン多摩 事業課 学芸員
和田 知彦	パルテノン多摩 総務管理課 副参事

READYFOR は文化部門のリードキュレーター2 名および主担当のキュレーター1 名が中心となり、パルテノン多摩のクラウドファンディングのキュレーションを行った。

(4) 実施に向けての準備

実証事業を始めるにあたり、クラウドファンディングの実施に関わる事業課の学芸員キックオフミーティングを行った。

実施日：2022年9月29日（木）16時～17時

実施方法：Zoom活用によるオンライン会議

内容：

① 目的・目標の明確化

実証事業を開始するにあたって、今回館として希望しているクラウドファンディングについて、実施目的や目標額、実施時期などについて確認した。

② クラウドファンディング実施に際してのスケジュールやタスクの確認

クラウドファンディングを実施するのは今年度だが、集まった寄付を活用しての事業が次年度以降になることから、会計処理の進め方等についても確認を行った。また、限られた現場のスタッフでの事業実施となることから、どのような事務作業が発生するかということについても共有し、担当者がより具体的なイメージを持てるよう情報提供を行った。

③ プラットフォームの選定支援

プラットフォームについては、2018年に「アート部門」を創設し、2021年から「文化部門」と改称して、文化施設、寺社仏閣、伝統芸能、文化財 など、裾野広く文化・芸術分野のプロジェクト支援を行っており、博物館におけるクラウドファンディングの支援実績、ノウハウ蓄積のある「READYFOR」を選定し、フルサポートプランを活用することとした。

(5) 実施期間中の取り組み

① 「READYFOR」とのキックオフミーティングの開催（オンライン開催）

READYFORの担当キュレーターとのキックオフミーティングを開催し、クラウドファンディング実施の目的や目標、スケジュールや進め方などについて、関係者間で共有した。

図表 5-8

実施日	内容
2022 年 10 月 11 日（火） 9 時～10 時	・ 実証事業内容の確認 ・ 関係者の役割分担の確認 ・ 事業の進め方について ・ 事業のスケジュールとタスクについて ・ 事業実施中の連絡手段について

② 定例ミーティングへの参加と助言（オンライン開催）

READYFOR とパルテノン多摩の担当でクラウドファンディングの進捗確認と戦略検討の定例ミーティングに、毎回弊協会から担当が出席し、プロジェクトの進捗について確認するとともに、必要な助言を行った。実施状況については下表のとおりである。

図表 5-9

実施日	内容
2022 年 10 月 19 日（火） 9 時～10 時	・ プロジェクトの具体的な進め方の確認 ・ プロジェクトページの作成について ・ 広報について
2022 年 10 月 24 日（月） 16 時～17 時	・ リターンについて ・ クラウドファンディングのページオープン日について ・ ページ作成作業の進捗確認について ・ チラシの作成について
2022 年 11 月 9 日（水） 9 時～10 時	・ 航空写真撮影にかかる費用について ・ リターン発表会について ・ ページ作成作業の進捗確認について ・ チラシの作成について
2022 年 11 月 21 日（月） 16 時～17 時	・ 目標金額の確定 ・ リターンについて ・ ページ作成作業の進捗確認について ・ チラシの作成について
2022 年 12 月 8 日（木） 16 時～17 時	・ 代理支援について ・ リターンについて ・ ページ作成作業の進捗確認について ・ 広報戦略について

	・ チラシ作成について
2022 年 12 月 15 日（木） 9 時～10 時	・ ページ公開前の最終確認 ・ 事前広報について ・ 広報戦略について
2022 年 12 月 23 日（金） 13 時～14 時	・ ページ公開直後の支援状況について ・ ページの閲覧数について ・ 広報戦略について
2023 年 1 月 12 日（木） 9 時～12 時	・ 支援状況の確認 ・ 追加リターンについて ・ 今後の目標達成のマイルストーンについて ・ 広報戦略について
2023 年 1 月 20 日（金） 9 時～12 時	・ 支援状況の確認 ・ 追加リターンについて ・ Twitter イベントについて ・ ネクストゴール設定について ・ 広報戦略について
2023 年 1 月 27 日（金） 8 時 30 分～9 時	・ 支援状況の確認 ・ サードゴール達成に向けた広報戦略について
2023 年 2 月 14 日（火） 10 時～11 時	・ 最終的な支援状況の確認、支援者分析 ・ プロジェクトのプロセスの振り返り ・ 今後のプロジェクト実施・リターン送付について

③ 現地訪問による寄付募集担当者へのヒアリングの実施とステークホルダーの整理に関するワークショップの実施

現地訪問し、博物館の展示等に関する説明を受けた後、総務管理担当者も交えて、館全体としてのファンドレイジングの現状と体制、課題についてヒアリングを行った。また、後半は、パルテノン多摩のステークホルダー整理のワークショップを実施した。

図表 5-10

実施日	出席者	内容
2022 年 11 月 14 日（火） 15 時～17 時	（パルテノン多摩） 藤木・橋場・和田 （弊協会） 青山・浅井・鎌倉・ 千田	・ 館全体としてのファンドレイジングの現状と体制、課題についてのヒアリング・ワークショップ（ステークホルダーの整理）の実施

④ 現場担当者とのステークホルダーの整理（オンライン実施）

11月14日に作成したステークホルダーの洗い出しワークショップをまとめた分布図を元に、クラウドファンディング開始後の状況を踏まえて修正を行い、クラウドファンディングの広報戦略等について検討を行った。

図表 5-11

実施日	出席者	内容
2022 年 12 月 27 日（火） 12 時 30 分～13 時 30 分	（パルテノン多摩） 橋場・和田 （弊協会） 青山・千田	・ ステークホルダーの分布図をもとに現状を整理し、今後の広報戦略について検討

图表 5-12



ステークホルダーの整理

⑤ 実証事業アンケートの実施と結果分析

クラウドファンディング企画の実施中に、下記のアンケートを行い、学びや気づきについての確認を行った。

実施日：2023 年 1 月

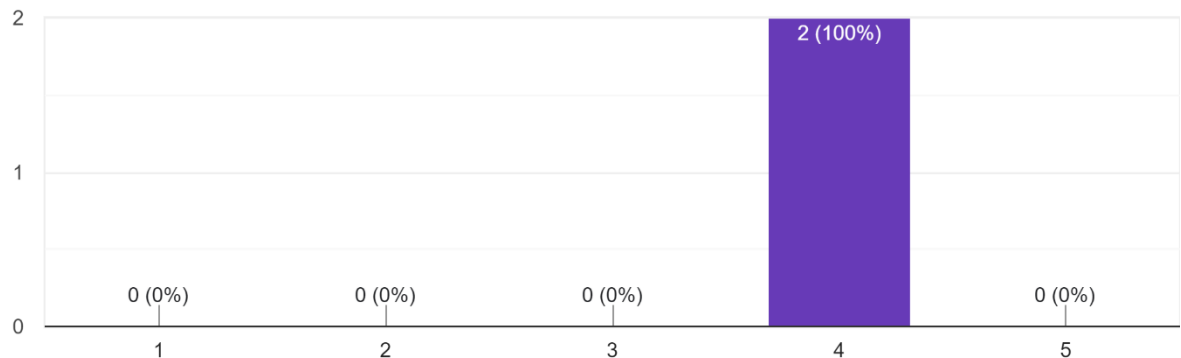
回答：2 名

結果と分析：

設問 1. クラウドファンディングの企画を通して、寄付を集める際に必要な視点や留意点について理解できましたか？

クラウドファンディングの企画を通して、寄付を集...要な視点や留意点について理解できましたか？

2 件の回答

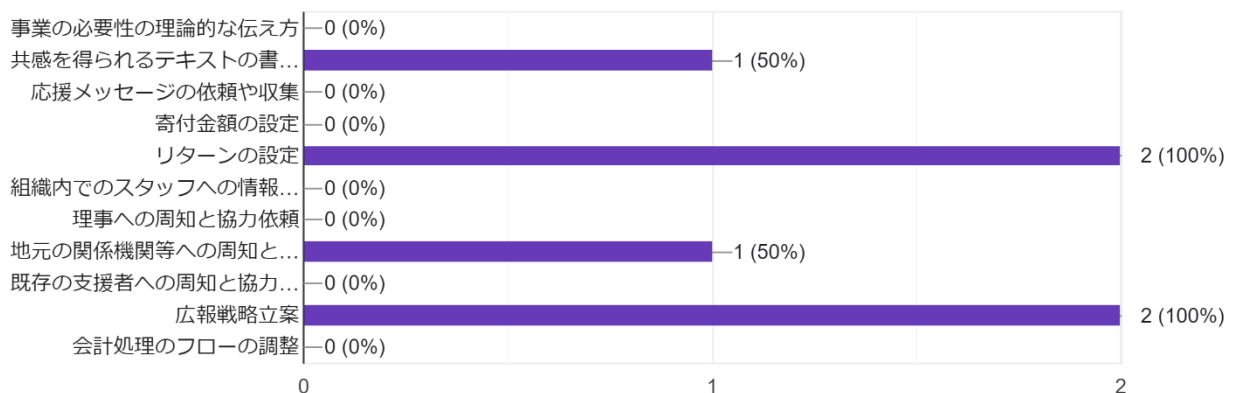


担当者へのアンケートからは、クラウドファンディングの企画を通して、寄付を集める際に必要な視点や留意点についての理解が深まったことが分かった。理由としては、毎回の定例会議にて、プラットフォームのキュレーターからの直接の説明のほか、提供される資料等も分かりやすいとのことであった。

設問 2. クラウドファンディングの企画を通して、難しいと感じた点はどのようなことでしょうか？

クラウドファンディングの企画を通して、難しいと感じた点はどのようなことでしょうか？

2 件の回答



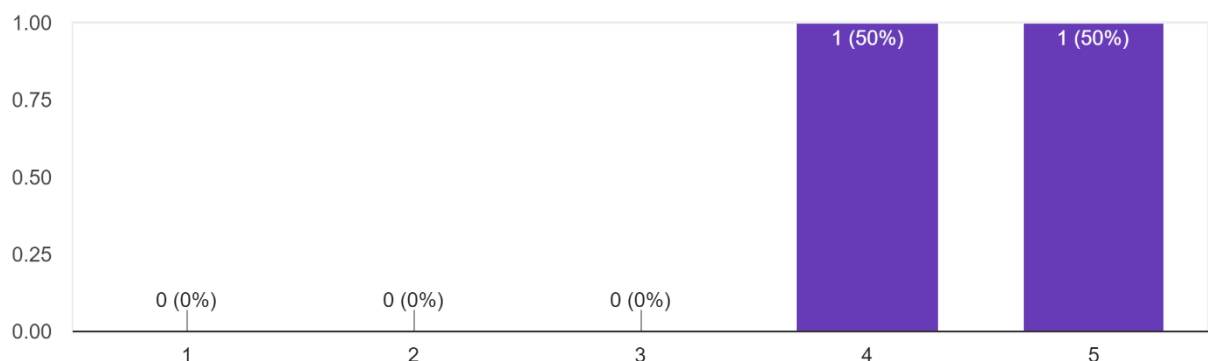
クラウドファンディングの企画に際して難しいと感じたこととしては、「広報戦略立案」と「リタ

ーンの設定」、「共感を得られるテキストの書き方」が挙げられ、プロジェクトへの市民の関心を引き出すような「見せ方」について、これまでとは異なる工夫が必要であることへの気づきがあったことが伺える。

設問 3. クラウドファンディングの企画以前には、貴館が寄付を受け付ける必要性や意義についてどのように思っていましたか？

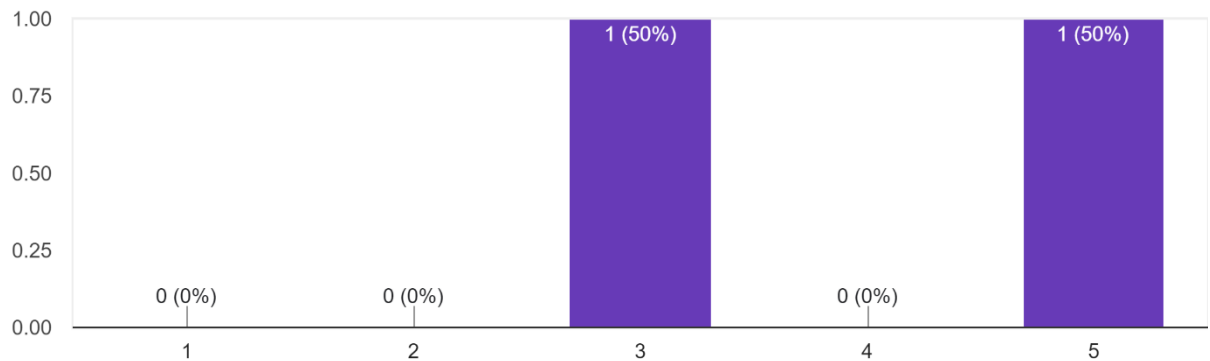
寄付を募る必要性については、クラウドファンディング実施前後でいずれも必要性はあると感じているという回答が得られたが、理由については、クラウドファンディング開始前と後で変化が見られた。開始前には、指定管理料が減額される中での財源確保のためということに焦点が当たっていたが、開始後は金銭的なメリットに加え、「多くの人にサポートしてもらえた、という事実は、当館あるいは財団の存在意義を補強する材料の一つとして重要だから。」というコメントがあり、このことから、ファンドレイジング実践が、財源の成長だけでなく、組織の成長にもつながる実感を現場のスタッフが感じていることがわかる。

クラウドファンディングの企画以前には、貴館が寄...性や意義についてどのように思っていましたか？
2 件の回答



設問 4 クラウドファンディングの企画をしてみて、貴館が寄付を受け付ける必要性や意義についてどのように思われますか？

クラウドファンディングの企画をしてみて、貴館が...要性や意義についてどのように思われますか？
2件の回答



「予算不足で諦めていた事業を実施できるようになる、あるいは購入をあきらめていたものが購入できる、といった金銭的なメリットがあるから。また多くの人にサポートしてもらえた、という事実は、当館あるいは財団の存在意義を補強する材料の一つとして重要だから。」というコメントがあり、寄付を募ることの意義や可能性を実感したことが伺える。

設問5. 今後、貴館が寄付をはじめとする支援者を増やす取り組みを進めるにあたって、どのような懸念点やハードルがあると思いますか？ご自身のお立場・ご視点からご回答ください。

今後のファンドレイジングへの課題については、市民から「何でもかんでも寄付に頼ろうとしている」というイメージを市民に持たれないような伝え方や、広報等のPRによる周知が挙げられ、特に地元企業とのつながりの新規開拓については、人員も限られている中で進めていくことへの不安もあるため、他館の事例提供や担当者向けの研修、アドバイザーなどの支援があることが望ましいという意見が出された。

また、実証事業を通じて得られた気づきとして、「今後も市民に信頼されながらご支援をいただくには、クラウドファンディングをおこなう理由が単純にお金がないからではなく、市民から様々な支援・支持を受けながら市民とともにおこないたいことがあるから、であることが重要。」というコメントがあり、ファンドレイジングの本来の意味についての理解が深まっていることがわかる。

(6) 実施終了後の取り組み

① 総務部門、事業部門担当者とのパルテノン多摩のファンドレイジングの進め方についてのディスカッション（現地訪問）

クラウドファンディング実践を生かしながら、今後継続して寄付を集められる体制づくりに向け

て、総務部門の担当者も交えて、現場で課題に感じていることや疑問に答えるかたちでディスカッションを行った。

図表 5-13

実施日	出席者	内容
2023 年 2 月 20 日（月） 16 時～18 時	（パルテノン多摩） 藤木・橋場・仙仁・和田 （弊協会） 現地：青山・浅井 オンライン：鎌倉・千田	・ 継続寄付を効果的に進めるために必要な取り組みや体制・決済システム等について

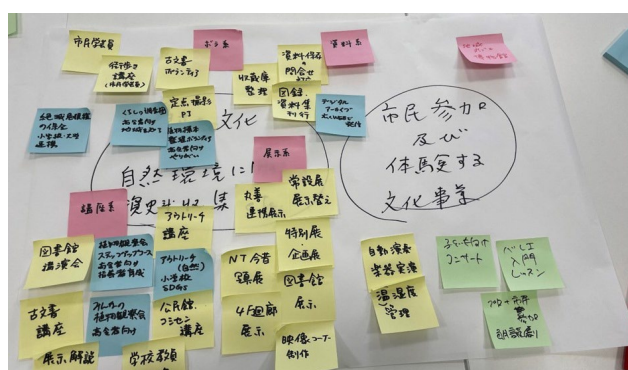
② パルテノン多摩のファンドレイジングに関する役職員研修

今後継続して寄付を集められる為に必要な取り組みや体制づくりに向けて、役職員に対して講義を行い、その後ファンドレイジングに取り組む際に必要な、パルテノン多摩として市民の共感を得られるコンテンツについて洗い出す作業を行った。

図表 5-14

実施日	出席者	内容
2023 年 3 月 9 日（木） 10 時～12 時	（パルテノン多摩） 藤木・橋場・仙仁・和田 （弊協会） 青山・浅井・千田	・ 継続寄付を集めるために必要な取り組みや体制づくりについて（講義） ・ パルテノン多摩の強みを確認するワークショップ

図表 5-15

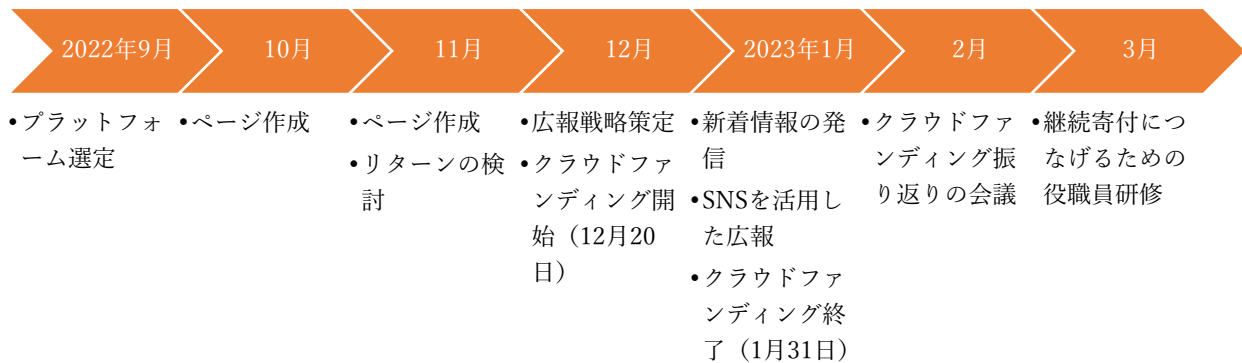


職員ワークショップの様子

4. 実証事業の結果、成果

2022年9月からクラウドファンディングが終了し振り返りを行った2023年3月までの実証事業を通じて得られた結果、成果をまとめた。

図表 5－16



クラウドファンディングについては、当初目標金額としていた250万円を早々に達成し、最終的にサードゴールまで到達して、3,858,000円という寄付を集めて終了した。

また、クラウドファンディング実施前と実施中、終了後の職員ワークショップを通じて、クラウドファンディングを実施したことによって、可視化されたステークホルダーに継続的な支援者となってもらうための接点づくりや関係構築について、現場のスタッフがより具体的なイメージを持つことができるようになった。また、既存の賛助会員に対しても、総務部門と事業部門が連携してわかりやすい事業報告を行い、寄付が生かされてまちの活性化にもつながっていることを伝えることで、支援の継続につながっていくのではないかとこの気づきにつながったと言える。

図表 5-17



パルテノン多摩 | 航空斜め写真を撮影して街の姿を未来に残そう！

期間：2022年12月20日～2023年1月31日（42日間）

目標金額：2,500,000円

達成金額：3,858,000円

支援者数：219名

<https://readyfor.jp/projects/parthenon-aerial-photo>

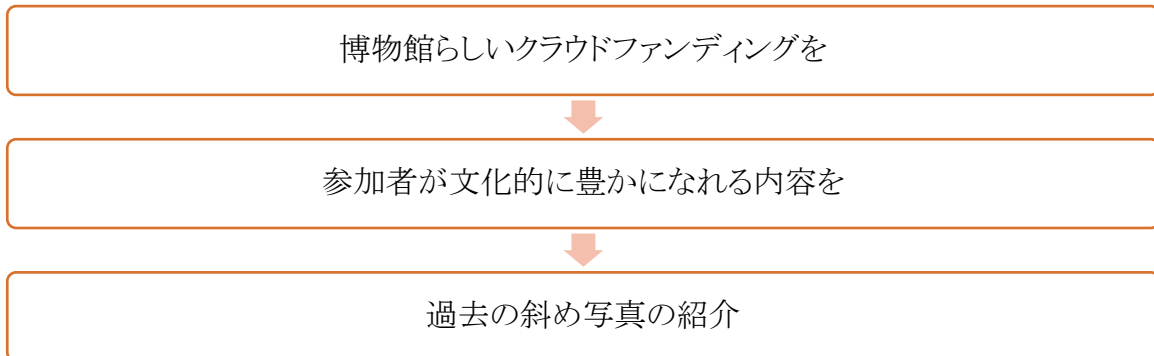
（１） 実証事業の結果

クラウドファンディングの実証事業の達成金額以外で得られた結果について示す。

① 事業の価値の言語化

「航空斜め写真の撮影」という活動を説明だけではなく、この事業の価値をしっかりと言語化し、それをプロジェクトページに反映させた。パルテノン多摩にとって本事業を通じて「市民参加によりみんなの共有財産にしていく」ことが生み出したい価値であることから、プロジェクトページの冒頭に「多摩ニュータウンにお住まいの方々等、より多くの皆さまにこのプロジェクトに関わっていただくことで、地域の共通財産となり、未来に継承する財産にしていきたい」との文言を入れた。また「参加者が文化的に豊かになれる」点を意識して、「博物館らしいクラウドファンディング」となるように心がけた。

図表 5-18



それを伝えるために、パルテノン多摩が所蔵している写真と町の説明をクラウドファンディングの新着情報と SNS を頻繁に活用し発信していった。その情報を受け取った支援者から、パルテノン多摩に多くの思いがこもったコメントが寄せられた。博物館と支援者との思いの共有が生まれた。

図表 5-19



<https://readyfor.jp/projects/parthenon-aerial-photo/announcements/252013>

② ステークホルダー図の作成

クラウドファンディングはA→B→Cの順番に支援が広がっていくといわれている。クラウドファンディング開始前からステークホルダーの整理を行った。またクラウドファンディング終了後に、実際のステークホルダーからの支援が多かったのかを検証した。この作業を通じて、C層にいと想定したカテゴリ（ニュータウン・団地愛好家、まちづくりを支援する施設のスタッフなど）の方たちからの支援が顕著だったり、想定していないカテゴリの方々（地元の商店街、多摩出身者など）が支援者となるなど、より実にあったステークホルダーマップを作成することができた。

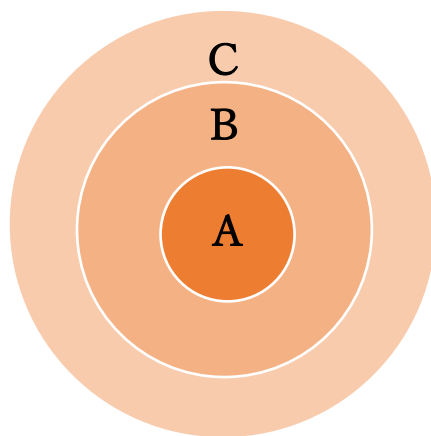
具体的な内容は次の「実証事業の成果」で示す。

A層：知人、既存支援者

B層：知人の知人

C層：第三者

図表 5-20



③ ステークホルダーごとの広報チャンネルの確認と依頼

ステークホルダーの分析をした後、適切なコミュニケーションの方法を考え、それを実行した。

- ・ 応援メッセージの依頼
- ・ 大学の授業でリターンの内容を検討
- ・ 市民学芸員の定例会で周知、クラウドファンディング応援の相談
- ・ 都度、知り合いに連絡
- ・ 講演会に行った先での告知
- ・ 協力者に事前周知

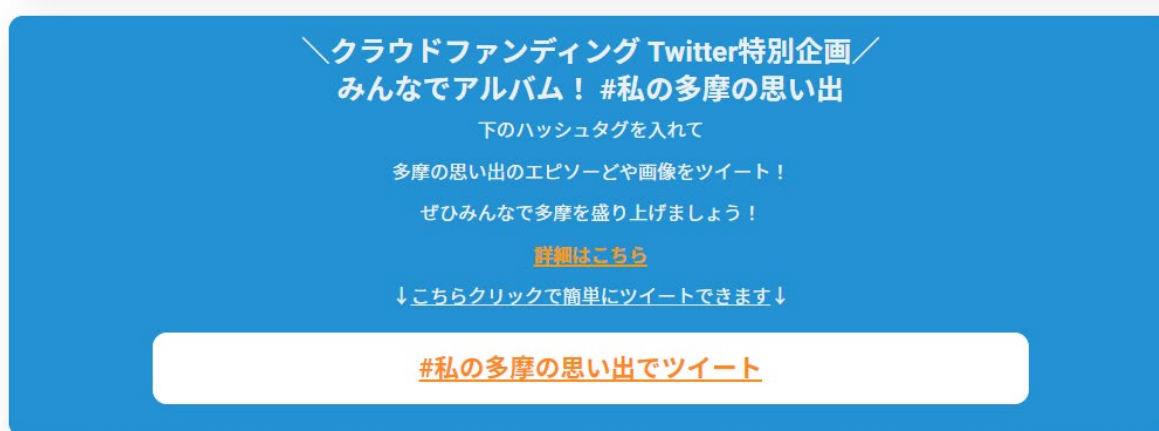
- ・ メーリングリストでの情報発信
- ・ リターンの依頼を通じた告知
- ・ DM チラシ
- ・ 講座参加者にメール

④ 博物館らしいファンドレイジングの実証

今回、Twitter 上で、クラウドファンディング特別企画として、「#私の多摩の思い出」と題して市民からも思い出の写真を募るキャンペーンを行ったところ、多くの市民が学芸員の呼びかけに応え、自身が撮影し保存していた画像にコメントを添えてアップした。これは、多摩地区にとって貴重な資料が市民の手で増えていくという、まさに地域に根差す博物館ならではのファンドレイジングの可能性を示したと言える。

またこれは「市民参加によりみんなの共有財産にしていく」というパルテノン多摩が事業の価値として掲げていたことの実践であり、可能性の実証の検証につながった。

図表 5-21



⑤ 組織内の連携強化

クラウドファンディングの実施と併せて、合計3回、今回のプロジェクトを担当した事業課の職員（主に学芸員）と、通年の寄付を募る担当部署である総務課の職員と共に、ステークホルダーの整理や、今後のファンドレイジング戦略等について検討する機会を設けた。クラウドファンディングは終了後の支援者対応、領収書の発行など総務、経理の担当が担う業務が発生する。そのため、クラウドファンディング実施のプロセスに参加してもらうことにより、総務担当職員が学芸員の動きを把握し、熱量を共有することができた。クラウドファンディング実施中、実施後に行ったワークショップでは、通年の寄付募集を担当する総務担当職員から、事業部門の職員（学芸員）との協働での寄付募

集について前向きな発言があり、今後の部署間連携につながることを期待される。

また多摩市の市役所と連携をし、リターンを設定したり、広報誌への掲載のため広報担当とやり取りをしたため、市役所の担当者との協力体制を図った。

⑥ 今後のファンドレイジングの計画の検討

組織内の連携強化のところでも述べたが、事業課と総務課の職員と共に、クラウドファンディングの経験を生かした、今後のファンドレイジングについて検討するワークショップを開催した。これは、今回クラウドファンディングを担当した事業課からではなく、総務課からの要請で実施したものである。クラウドファンディングという単発寄付で終わるのではなく通年の寄付にどのようにつなげていくのか、課をこえて議論ができた。具体的な議論については次の「実証事業の成果」で示す。

（２） 実証事業の成果

① クラウドファンディング実施によるステークホルダーの可視化

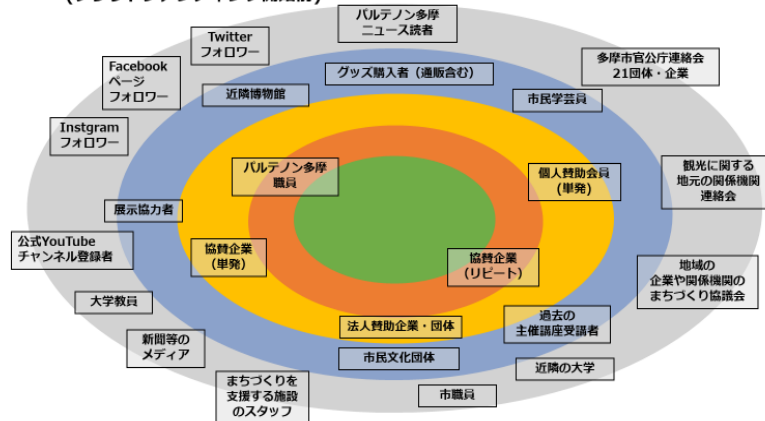
今回、クラウドファンディング開始前と開始後に現場の学芸員とともにステークホルダーの整理を行った。ステークホルダーの階層を５段階に分け、外側から内側にいくほど関心や参加の度合いが高くなる。外側から「潜在的支援者（館の事業に関心がある、もしくは業務上の関わりがあるが、これまで博物館の事業にボランティアや寄付での参加はしていない層）」「イベント参加者・グッズ購入者（サービスを利用をしたことがある人）」「単発の支援者（単発の寄付・頻度の少ないボランティア参加）」「継続的な支援者（継続寄付、頻度の高いボランティア参加）」「コアな支援者（大口寄付者、理事など）」というカテゴライズした。

「図１はクラウドファンディング実施前に作成したもの、図２は終了後に実際の支援者のデータを見ながら作成したものである。

図２では、クラウドファンディング開始前の段階では認識されていなかったステークホルダーを赤色網掛けで示した。また、クラウドファンディングを実施して、現場スタッフから見た各ステークホルダーとの距離や関わりの度合いの感じ方に変化があったものを赤色矢印で示した。

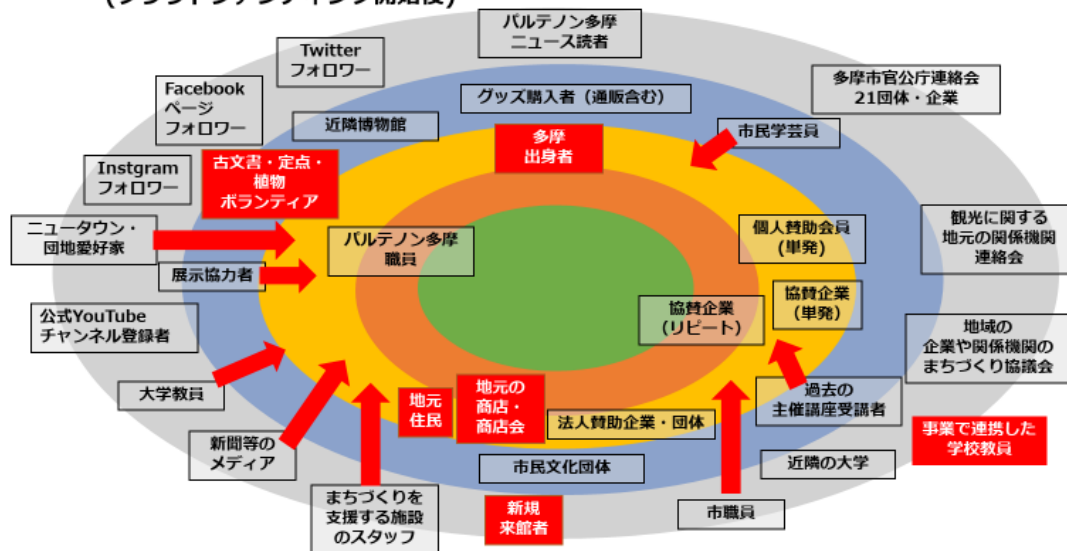
図表 5-22-1

図1 パルテノン多摩のステークホルダーの整理
(クラウドファンディング開始前)



図表 5-22-2

図2 パルテノン多摩のステークホルダーの整理
(クラウドファンディング開始後)



その結果、クラウドファンディング実施前には認識されていなかった、または関心度合いや距離感を把握しづらかった支援者の存在が可視化された。

たとえば、図1では、「多摩市在住の住民」「地元の商店や商工会」がどの程度パルテノン多摩に関心を持ってくれているのかといったことが十分に把握しきれていなかったが、図2ではそれらのステークホルダーが一定数いるということがわかった。また、多摩地区の出身で、故郷を大切に思う人の存在も明らかになった。そして、市民学芸員や展示協力者、ボランティア、まちづくり支援の施設スタッフ、学校教員、地元メディアなど、普段の事業で関わりのあった人たちが、ファンドレイジング実践においても、関心と共感を寄せ、共にクラウドファンディングの成功に向けて、広報活動などにも協力してもらうことができたことが見てとれる。

このように、クラウドファンディングを行うことで、普段どのような人たちが博物館に関心を寄せ、どんな思いで事業に参加しているかということが具体的に把握することができる。現場のスタッフにとっては、連携できる相手が見えることで、新たな事業展開の可能性を見出したり、広報活動の幅が広がることは、モチベーションのアップにつながるといった効果があると考えられる。

② SNS などのフォロワー数の増加による発信力の強化と認知度の拡がり

今回の実証事業においては、博物館がもともと運用していた公式 Facebook ページや Twitter、YouTube チャンネル等を活用して、ほぼ毎日更新し、きめ細やかにクラウドファンディングに関する広報を行った。特に Twitter では、フォロワー数が大幅に増加した。担当者の語るプロジェクトへの思いに共感した市民によって、情報の拡散がなされ、支援の輪が広がっていったことで、クラウドファンディングの成功につながったと考えられる。

また、今回のクラウドファンディングによって、単に事業に必要な資金を募るということだけではなく、博物館自体の認知度が高まるといった効果が見られた。このことは、ファンドレイジング実践が、財源の成長を生んだだけではなく、事業や組織の成長にもつながるものであることを示していると言える。

図表 5-23

SNS の種類	クラウドファンディング 開始	クラウドファンディング 終了後	増減
Twitter	2,272 アカунツ	2,666 アカунツ	+394
YouTube チャンネル	230 アカунツ	259 アカунツ	+29
Instagram	377 アカунツ	437 アカунツ	+60

③ クラウドファンディング後のファンドレイジング計画の議論

クラウドファンディングを単発で終わらせず、ここから学び得た教訓をもとに、今後どのようにファンドレイジングを行っていくのか総務課、事業課で話し合う場となるワークショップを開催した。

■ 地元に根差した博物館のコンセプトを生かした「参加」のすそ野を拡げる事業展開

今回のクラウドファンディングでは、これまでパルテノン多摩の事業に協力してきた市民学芸員や展示協力者なども、寄付での支援はもちろんのこと、プロジェクトのよりよい実施のためのアイデア出しや広報協力など、さまざまな「参加」でファンドレイジングを盛り上げてくださっていた。

この博物館と市民との関係性については、今回急に生まれたものではなく、これまでパルテノン多摩と現場の学芸員が、「地域まるごと博物館」というコンセプトを大切にしながら、市民と協働して博物館の運営を行ってきたことのひとつの成果であると言える。

今後、この「参加」をより地域全体に広げていくことにより、パルテノン多摩の知名度が上がることはもちろんのこと、日常的に博物館の事業に参加する市民が増えることで、ファンドレイジング実践でもひとりひとりの強みを発揮して協力する「市民ファンドレイザー」が多く誕生することが期待される。

■ 地域の活性化に寄与する博物館機能の強化

パルテノン多摩では2022年度のリニューアルに向け、地域にあるさまざまな場所をつなげ、地域全体を博物館の資料として考えていく「地域まるごと博物館」構想のもと、「まちの入口」として機能するような仕掛けづくりをしていくことを謳っている。リニューアルにあたっては、博物館の敷居を下げ、地域をつなぐ存在として、市民学芸員を公募し、一緒にリニューアル後の博物館構想や活動について考えてきた。また、古文書に関する講座や屋外での観察会などにも多くの市民が参加しており、その中には、高齢者も多く含まれている。

急速に高齢化が進む多摩市において、今後、介護予防の取り組みやアクティブシニアの活躍は大いに期待されるところであり、当館の取り組みは、そうした地域課題解決やウェルビーイングを実現するためのアプローチにおいても大きな役割を果たすことができる。

また、同市では、最近大型商業施設が閉館するなど、市民からはまちの活気を心配する声も聞かれる。

今回のクラウドファンディングでは、地域の商店や若者が組織するまちづくりに関わる団体、大学生からの協力なども得ることができた。こうした新たなステークホルダーと連携して「地域まるごと博物館」の事業を進めていくことにより、パルテノン多摩の博物館拠点をハブとして、地域にも小さな博物館拠点を創出することにより、地域の活性化に寄与する博物館として、より市民に愛され、共感と支援を得られることにつながると考えられる。

■ 部署横断的な博物館の価値と成果の可視化

パルテノン多摩では、総務課の方で寄付や協賛を募る担当者が配置されているため、日常的に事業を実施している現場に常駐していない職員が寄付を募るための資料作成等にあたる体制となっている。

今後、既存の寄付者や支援者に対しても事業報告などを行い、継続的に寄付の依頼を行うためにも、博物館に関わるスタッフをはじめ、そこでいきいき活動する市民や展示の様子など、ビジュアル的にもインパクトがあり、共感を得られる画像や、そこで得られた市民の声などを伝えることが必要となる。そのためには、部署横断的な協力により、既存の支援者への事業成果の見せ方を検討した

り、新たな支援者層の拡大のための戦略を練る機会をつくることが有効であると考えられる。

■ クラウドファンディングで可視化されたステークホルダーとのさらなる関係構築

クラウドファンディングの終了はゴールではなく、航空斜め写真撮影のスタートともいうことができる。

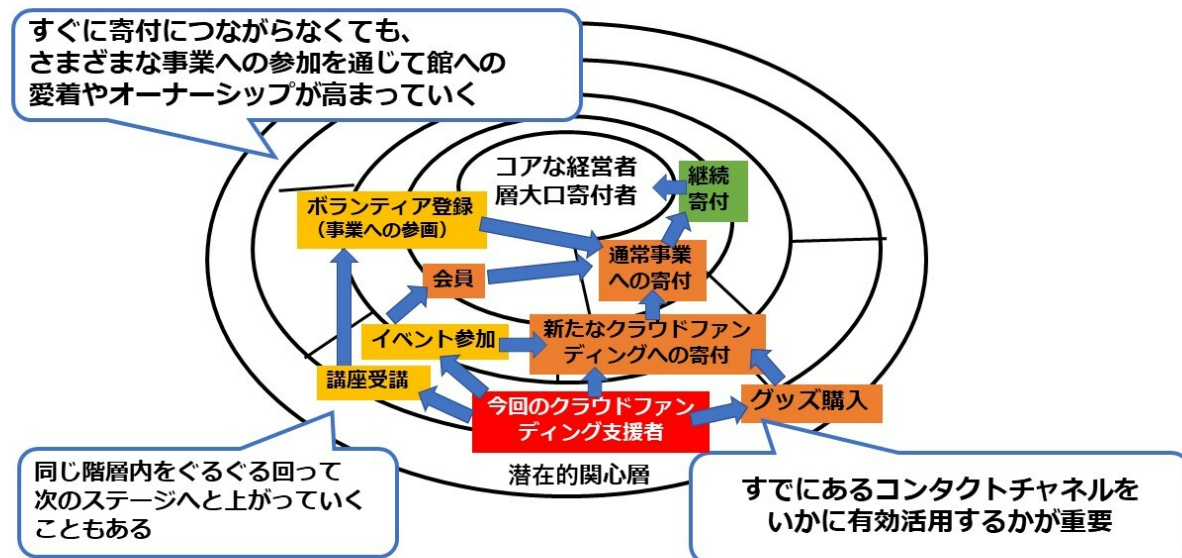
この後、航空斜め写真の撮影や完成、リターン品の準備、発送など、プロジェクトは続いていく。ウェブ上ではプロジェクトページはそのまま残るので、寄付募集中に様々な情報を発信していた「新着情報」の機能を活用し、支援者に対してプロジェクトの進捗報告を行うことはもちろん、プロジェクト進行の過程で支援者からの提案を取り入れたり、データベースへ支援者の思い出を取り入れる企画、航空斜め写真の関連イベントに支援者を招待するなどの取り組みを行うことで、支援者との関係をより深め、館と支援者が一体となってプロジェクトを進めていくことが可能になる。そうすることで、館の「ファン」となる人や、共に館の事業を企画、運営する「担い手」となる市民のすそ野が増えることにつながり、当館が目指す「地域まるごと博物館」というコンセプトがより具現化されることが期待される。

また、クラウドファンディング終了時、館はプラットフォームから今回のプロジェクトの支援者の基本情報が記載されたリストを受け取っている。今後、個人情報保護に留意しながらリストを活用し、館の事業全般に関して案内を送るなどして、今回の支援者との「接点」を増やすことができる。

ファンドレイジングのために新たに事業を展開しないといけないのではなく、すでに館が行っている事業への参加を促すことでより多くの「接点」をつくり、単発の支援者から、館の事業全般への継続的な支援者へとステップアップしてもらう動線を用意することがポイントである。その際には、支援者から見て多様な関わり方の選択肢があると、さまざまな関心やニーズに対応でき、「これなら参加してみたい」「自分も企画から関わりたい」というモチベーションにつながりやすい。単にお客さんとして参加するだけではなく、館のスタッフと「共に知恵を出し、動く」ことによって、館の存続を「我が事」として捉える市民が増えていくのである。

図表 5-24

ステークホルダーのステップアップ動線の例



5. 博物館とクラウドファンディングについてのヒアリング

クラウドファンディングを実施した美術館および、博物館が使用しているクラウドファンディングのプラットフォームにヒアリングを実施した。

(1) 東京おもちゃ美術館（クラウドファンディング実践館）

ヒアリング日	2022年8月12日（金）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	東京おもちゃ美術館 山田心さん（認定NPO法人芸術と遊び創造協会 法人部 部長）
事務局	浅井美絵／鎌倉幸子／千田領一郎（日本ファンドレイジング協会）

① 東京おもちゃ美術館の概要

住所：東京都新宿区四谷 4-20 四谷ひろば内（旧四谷第四小学校）

区分：類似施設

運営：認定NPO法人芸術と遊び創造協会

職員：7名（内、学芸員2名）

予算規模：年間約1億円（85%：入館料、10%：寄付、5%：補助金・助成金）

② 実施したクラウドファンディングについて

実施しているクラウドファンディングは1) 東京おもちゃ美術館としてやるものと、2) 姉妹館としてのおもちゃ美術館が地方にできる場合の2種類。姉妹館を自治体やNPOが設立する際には、設立要件のひとつにクラウドファンディングの実施を入れている。

図表 5-25



READYFOR の検索窓で「おもちゃ美術館」と検索すると姉妹館の取り組みが表示される

図表 5-26

大賞

社会的インパクト（支援金額）、共感（支援者数）、コミュニケーション（リターン）、継続性という観点から、その年の最も優れたプロジェクトに贈られるのが、READYFOR大賞。ならびに、優秀賞です。Readyforを用いて実施され、特に多くの人々から共感を受け、その活動が社会によりよい影響を与えたプロジェクトを選定し、贈られます。最優秀であったプロジェクトが大賞、それに次いで優秀であった賞が優秀賞となります。




目標金額：
6,000,000 円

実際に集まった支援金：
7,862,000 円

支援者数：
486 人

プロジェクトページへ

READYFOR OF THE YEAR 2014 Grand Prix

沖縄の大自然に「森のおもちゃ美術館」を皆で作ろう！一口駅長募集中!!

実行者：多田 千尋氏

授賞理由
沖縄にやんばるおもちゃ美術館を建設するプロジェクト。やんばるの積み木などユニークかつ、心温まるリターンを設定したことにより486名から780万円の支援が集まった。プロジェクトによって完成したおもちゃ美術館は、今なお、多くの支援者の方が訪れる観光地となっている。

READYFOR OF THE YEAR 2014 で大賞を取った取り組み

<https://readyfor.jp/lp/oftheyear2014/>

図表 5-27



東京おもちゃ美術館が実施したクラウドファンディング

<https://camp-fire.jp/projects/view/314884>

③ クラウドファンディングの実施のプロセスと体制

■ 実施のプロセス

新型コロナウイルス感染症による影響を受けて、理事会とは別におこなっている普段から応援をしてくれている有識者を集めた会議にてクラウドファンディングの実施の提案があった。その後、理事長の多田千尋さんと実務を担当する山田心さんがクラウドファンディングの実施を決定。理事会には決定後に確認、承認をもらい、2020年にクラウドファンディングを実施した。

■ 実施の体制

東京おもちゃ美術館のクラウドファンディングの場合、山田さんが総括を担当し、関連事業スタッフ1名に加えて広報担当者が1名で、チームを編成している。取り組む意欲を重視しスタッフを選ぶようにしている。姉妹館の場合の実行サポートの場合も大体2名で実施している。

READYFORを使う際はキュレーターがつくフルサポートプランを利用している。10回以上クラウドファンディングを実施しているので、キュレーターからアドバイスをもらうというより、タスクを忘れずに終わらせるためのタイムキーパー役を担ってもらっている。

経験値の蓄積やノウハウはまとめてはいない。経験した担当者が、新しい担当者に伝達している。

■ 準備期間

実施を決めてから公開まで約1ヶ月間で準備を行っている。すでにクラウドファンディングの経験があるため、ページ自体は1週間かからずにできる。ページ作成よりも関係者にクラウドファンディングがはじまるお知らせとお願いという事前広報に時間を使っている。

④ 博物館がクラウドファンディングを成功させるポイント

■ 友の会などのファン層

友の会などの一定層のファンとコミュニケーションがとれる博物館は、事前広報などを行うことが可能である。「誰に情報を伝えることができるのか」がわからない博物館は、支援者になってくれる人のイメージも付けられず不安な状態からスタートすることになるため、クラウドファンディングを始める際に二の足を踏みやすい。

東京おもちゃ美術館はNPOの正会員が約3,000名いる。ボランティアスタッフのおもちゃ学芸員になる人も正会員になってもらっている。クラウドファンディングについては、会員の皆さんに呼びかけられた。

■ 親善大使制度

姉妹館がクラウドファンディングを行うときは、事前に50名に親善大使になって協力してくれる人を探すように依頼をしている。親善大使には名刺とチラシをお渡しし、広報のサポートを依頼している。地元の人はもちろん、県人会などで、地元のおもちゃ美術館の支援者になってくれそうな人に応援団になってもらう。開館直前を実施期間とし開館の告知にも活用している。

■ 参加のデザイン

文化芸術は「参加できるところが一番楽しいところ」だと考えている。クラウドファンディングに限らず、どういう人たちが参加できるか、どうしたら参加してもらえるか、ファンになっている人たちにより参加してもらうためにはどうするか等、参加のデザインの方法を工夫するとよい。

クラウドファンディングで支援してくれた人が博物館に来てくれた際に、どのような仕掛けをしてSNSにアップしてもらうか、その人が友だちを連れて遊びに来てくれるかななどを常に考えている。

⑤ クラウドファンディングで困難だった点

特に困難を感じたことはない。

クラウドファンディングは、始める前こそ、不安を感じるタイミングである。「失敗したらどうしよう」という気持ちに打ち勝てるかどうか。やったらもう進むしかないというマインドになることが大切である。

また、終了したときに、クラウドファンディングの制度設計とかコミュニケーションとかを振り返

り、改善できるところは改善して次の挑戦に活かす。クラウドファンディングは一度やって終わりではなく、リピーターになってくれる人を増やすためにはどうするかを考えながら設計することが重要である。リピーターが少ない事業は、数年後衰退する事業だと考えている。

⑥ クラウドファンディング実施のためのアドバイス

本来、博物館が自分たちでファン層の獲得に力を置くことが大切だと考えている。

最初から寄付のお願いをするのではなく、まずは「参加」や「体験」をしてもらい、博物館を理解してもらうことが最初のステップ。どこの博物館にもある程度のファンはいるので、中長期的にファンの人たちを増やしていく、ファンマーケティングの観点が大事である。その中で、お金を払う参加型イベントにして収入を得ることもできるだろう。

いきなりクラウドファンディングを始めるよりも、日常の中で郵便振替用紙からの寄付金集めなどからスタートしてみてもどうか。まずは、寄付を集める基礎体力をつけてから、クラウドファンディングの実施等を決めるべきだと思う。そのためにはちゃんとファンを把握する。しっかりとお金を出してもらいリズムをつくるのが必要となる。

一般の人にも広く博物館がもつ価値の創造を伝え、そのためにはお金が必要であることを合わせて伝えられるとよい。

博物館生み出す価値の創造の話は、聞いてくれる人はいる。また文化財保護のためにサポートしないと、参加できてうれしいと思う人は必ずいる。

博物館の資金調達は、「伸びしろ」しかない。

(2) READYFOR

ヒアリング日	2022年8月23日（火）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	廣安ゆきみさん（READYFOR 株式会社 文化部門リードキュレーター 認定ファンドレイザー）
事務局	浅井美絵／鎌倉幸子／千田領一郎／宮下真美（日本ファンドレイジング協会）

① READYFOR の基本情報

運営会社：READYFOR 株式会社

設立年：2014年7月

2011年3月：オーマ株式会社にてクラウドファンディングサービス「READYFOR」をスタート

2014年7月：READYFOR 株式会社創業

資本金：1億円

参照) <https://corp.readyfor.jp/company>

② READYFOR を通じた博物館に関するクラウドファンディングの実施数

READYFOR では館種別のデータはないがコロナ禍前（～2015 年、2016～2018 年）、期間中（2019～2021 年）、ウィズコロナ期間（2022 年～※同年 11 月まで）で件数を以下に示す。全プロジェクトの詳細は「参考資料」をご参照のこと。

図表 5-28

期間	合計件数	合計支援金額	合計支援者数
～2015	6	22,319,000	1,745
2016～2018	24	142,347,500	6,692
2019～2021	58	487,043,549	25,441
2022～	30	215,582,533	8,782
総計	118	867,292,582	42,660

③ 博物館がクラウドファンディングを実施する際のプロセスと体制

■ クラウドファンディングを実施する体制と意思決定について

館によって異なるが、私立館に関しては担当者レベル、経理、財務、総務の部門の職員が関わることが多い。小さい博物館では学芸員が全てやっているケースもある。

意思決定に関しては、クラウドファンディングをしたいという話が館長に上がり、そこで決定するケースもある。また、財団等では、理事会での承認が必要な場合もある。

公立館については、自治体が直営しているところと指定管理が入っているところがある。

指定管理団体にある程度裁量権が与えられている館では、私立館と大きく変わらないが、中には自治体側の市の文化担当の所管課の許可が必要で、最終意思決定は自治体が行っているケースもある。

自治体直営の場合も、意思決定のフロー自体は私立館と変わらないが、自治体からお金が出ている分、クラウドファンディングを取り組むにはハードルは高いと感じている。

■ クラウドファンディングの実施までの準備期間について

準備に半年以上かかる場所もあれば、1ヵ月以内でGOが出るところもあり、平均すると2～3ヵ月程度となっている。

クラウドファンディングに取り組みたいという意思や熱意が現場で強ければ強いほどしっかり上にプッシュするので、館長クラスの理解も得られやすい。理事会に上げるまでの現場のスタッフの意志

の強さが大切だと感じている。

■ クラウドファンディングに取り組む博物館のスタッフが持っている課題意識

第一には財源確保の必要性は大きいですが、意識が高い学芸員や担当者がある館では、クラウドファンディングを実施することで新しい広報の方法を考え、普段館を支持してくれている人たちを可視化したいと考えておられる。生き残り戦略のためにも小口寄付を集める必要があるのではないかと感じているところもある。

いわゆる「友の会」のようなものがない館は、どういう人が濃い応援者として館を支えてくださっているのか見えないという声が聞かれる。クラウドファンディングをやることで応援者の見える化の第一歩になると考えられている館もある。

最近では、クラウドファンディングを1回だけではなく2度目3度目、シリーズ化して継続的に実施したり、毎月課金の制度をつくりお金集めを継続していくことに力を入れているところもある。クラウドファンディングに限らず、その先も視野に入れながらお金集めの方法を考えていきたいという課題意識を持っておられると感じている。

■ 公立館でクラウドファンディングを実施する場合のハードル

私立の美術館ではテーマや専門性を特化したり、「とがった」特色を持っているところが多いので、プロジェクト実施の際も、その美術館が残る理由や必要性が打ち出しやすく、目を引きやすいという利点がある。

また、私立館は普段からSNSなども含む広報に力を入れているところが比較的多い。財政難はあるが、理事会や評議会があり、地元の方々の有志や企業協賛など、資金的なバックボーンがあるからこそ、続けてこられている。寄付は、普段から下支えしてくださる人に声をかける、呼び水にして集めていくことから、寄付集めの土台が元からあるところが強く、走り出しがスムーズになる。

一方、公立館は、美術館も博物館も地域に1ヶ所ずつ設置するという施策のもとつくられているところもあり、普段からスタッフが館ごとの特色や打ち出せるものを意識しづらいところがあるのではないか。広報についても、SNSの活用にあまり力入れていないところもある。地域の子育て世代が子どもたちの遊び場としてSNSをフォローしていることはあるが、いわゆる寄付をする層が「いいね」やフォローをしていない可能性も高い。

そのような中で、公立館で約2億7千万を集めた「大和ミュージアム」の事例はまさに「とがった」プロジェクトであったと言える。

ふるさと納税型 #広島県 #チャレンジ #地域文化 #観光 #ガジェット #テクノロジー #歴史 #研究

戦艦大和の主砲製造した大型旋盤、消失から救え | 呉・大和ミュージアム

大和ミュージアム 大和ミュージアム



寄付総額

269,480,000円

目標金額 48,000,000円

寄付者 募集終了日

6,626人 2021年9月30日

フォローする

プロジェクトは成立しました！

シェア ツイート LINEで送る noteで書く

【呉・大和ミュージアム】戦艦大和の主砲製造した大型旋盤、消失から救え

期間：2021年8月3日～9月30日

目標金額：48,000,000円

達成金額：269,480,000円

支援者数：6,626名

https://readyfor.jp/projects/yamato_15299

④ 博物館がクラウドファンディングを成功させるポイント

■ クラウドファンディングに取り組む目的の明確化

少額のプロジェクトの場合、クラウドファンディングをやる意味付けについて、お金だけではなく何か別なところにあるという意識づけが必要だと感じている。寄付を集めるには労力がかかるので、終わった後、人集めにつながったことが実感できた等の感覚が持てると、「本来の目的」を意識することができる。

■ 広報とプロジェクトの見せ方

クラウドファンディングでは、広報の作戦を立て、初動の作り方を考えていくのがポイントになるが、プロジェクトの見せ方としては、内部の学芸員などの視点だけではなく外からの視点も含め、美術館博物館をどう魅力的に見せるかという視点が必要。なぜ寄付が必要だと思っているかをいかに納得してもらえそうなページの書き方ができると共感が集まりやすい。

■ チーム編成について

チーム編成は、現場のスタッフが2、3名、そこに広報担当も入れると十分だと考えている。最初の意思決定の際には館長にも関わってもらえるとよい。

■ 館の特色によって戦略を考える

テーマが限定されている館はそこに地域性を問わずファンがついている可能性がある。公立館だと一番のターゲットは地元の人たちになる。館の特色によってターゲットやアプローチの方法を考えていく必要がある。

⑤ 博物館がクラウドファンディング実施中に直面しがちな課題

■ 広報に不慣れなことによる課題

館によっては普段から広報に力を入れているところもある反面、SNSでの発信をしていなかったり、そもそもやり方がわからないというところもある。

プロジェクトページの作り込みと広報に関して、テキストや写真にすごく時間をかけて、広報の方の準備にあまり手が回らないというところもある。広報の準備は非常に重要。

■ 寄付集めの重要性の伝え方

最近では減ってきているが、公立館の場合、寄付の必要性について納得感の低いページだと、「なぜ公立館なのに寄付を集めるのか」という批判的な声を引き起こすことがある。自治体の財源のみで運営してきた公立館だと、寄付集めの意味が伝わりにくいと、最初でこけてしまうこともある。

⑥ 博物館がクラウドファンディングを行うメリット

■ 支援者が可視化される

まず、やりたいことができるために必要なお金が集まるということ、そして支援してくれている人が可視化されるのが一番のメリットだと考えている。

企業協賛を集めたり、助成金を取得するといったように、まとまった大きい金額を得ることは、単純にお金集めと考えると意味があり大事なことだが、クラウドファンディングは小口でいろんな人からたくさんのお金が集まるのが一番のポイント。クラウドファンディングには「お金集めだけじゃなくて人集め」の側面があって、それが美術館博物館にとっても重要なのではないかな。

地域に開かれた場所であるからこそ、いろんな人に愛されているという面があるが、「誰が一番、館を応援してくれているか」という点については、中で働いている人たちもよくわかってないことが多い。私立で特色がある館でも、地域の人たちだけでなく、実は全国から応援してくれる人やファンがいるのに、自分たちではあまり意識ができていないこともある。クラウドファンディングに取り

組むことで、どこのどういう人たちが応援してくれているのかがデータとして見えてくる。支援者が暮らす地域や、年代などのデータを見て初めて、自分たちを支持してくれる人たちが明確にわかることもある。

支援者のデータは、スタッフのモチベーションにつながったり、今後の戦略に生かしていくこともできる。支援者からの応援コメントを読むことで気づきがあったり、純粋に励まされることもある。人が集まってきてその人たちが可視化されることが、一番意味があることなのではないか。

■ 継続寄付につなげるための練習ができる

継続的に寄付を集めたいという館は多いが、いきなり月額会員を増やしていくというのはハードルが高い。どこから人を集めてくるかを考える必要があるが、最初の寄付のクッションとして、クラウドファンディングに取り組むことは、いろいろな意味での練習になるのではないかと感じている。

図表 5-30



READYFOR 継続寄付のサイト

<https://readyfor.jp/fundraising/>

■ リソースが少ない館にとっても取り組みやすい

美術館・博物館等の中では、クラウドファンディング自体を2回3回取り組んでいるところが多い。松竹大谷図書館のように、毎年同じような時期にクラウドファンディングに取り組むことで、ファンを増やしていくという方法をとっているところもある。

継続寄付の募集に取り組むには、事務的なコストもかかるが、クラウドファンディングだと2か月くらい集中して取り組み、リターンを送り切ったら一旦寄付のことは考えなくていい。リソースが充分にない館でもファンドレイジングに取り組むやすい。

図表 5-31



【松竹大谷図書館】【第11弾】蘇る六代目の舞台、小津安二郎『鏡獅子』を次世代へ。

期間：2022年9月6日～10月26日

目標金額：4,000,000円

達成金額：4,494,000円

支援者数：290名

<https://readyfor.jp/projects/ootanitoshokan11>

■ 組織強化にもつながる

組織内のチームビルディング向上等、組織強化にもつながるという点がお金以上に重要なポイントなのではないか。

(3) CAMPFIRE

ヒアリング日	2022年9月5日（月）
ヒアリング方法	オンライン
名前・所属	渡邊未知翔さん（CAMPFIRE 事業統括部キュレーション部ローカル・フードチーム・マネージャー） 早川彩紀さん（CAMPFIRE 事業統括部キュレーション部 GoodMorning チームマネージャー） 大内千香子さん（CAMPFIRE 事業統括部キュレーション部 GoodMorning チームキュレーター）
事務局	浅井美絵／鎌倉幸子／千田領一郎（日本ファンドレイジング協会）

① CAMPFIRE の基本情報

運営会社：株式会社 CAMPFIRE

設立：2011 年 1 月 14 日

資本金：67 億 8,345 万円（資本剰余金含む）※2021 年 7 月末時点

参照) <https://campfire.co.jp/about/>

② CAMPFIRE を通じた博物館に関するクラウドファンディングの実施数

45 件

- 博物館美術館関係：6 件
- 動物園水族館関係：31 件
- 植物園関係：2 件
- 歴史資料館：6 件

全プロジェクトの詳細は「参考資料」をご参照のこと。

③ 博物館がクラウドファンディングを実施する際のプロセスと体制

■ クラウドファンディングの実施を決定した要因

新型コロナウイルス感染症の影響で、休館を余儀なくされ、入場者が激減したことから、2020 年以降の博物館のクラウドファンディングが増加した。

博物館の中でも特に動物園のクラウドファンディングの取り組みが増えたのは、ノースサファリサッポロが先行してクラウドファンディングを実施し、他の動物園がその取り組みの内容、実施の仕方などをノースサファリサッポロから聞きとり、実施を決めたケースが見られた。

先行事例があり、そのノウハウが、同業種の横のつながりの中で広がっていったことが大きな要因となっている。

図表 5-32



【ノースサファリサッポロ】コロナの影響で存続の危機！動物達を守りたい！（コロナサポートプログラム対象）

期間：2020年5月16日～6月29日

目標金額：25,000,000円

達成金額：39,017,811円

支援者数：5,733名

<https://camp-fire.jp/projects/view/276211>

【ノースサファリサッポロ】檻から出して走らせてあげたい！！

期間：2021年6月12日～8月25日

目標金額：15,000,000円

達成金額：17,216,680円

支援者数：1,671名

<https://camp-fire.jp/projects/view/410935>

緊急事態の際には、直近の餌代を集めるための資金調達をする。その後は、新型コロナウイルス感染症の収束を見通して、「年パス」や来場チケットを少し安く先売りするケースが多くなっているのもノースサファリサッポロがつくった一つのスタンダードとなっている。

群馬サファリパーク (<https://camp-fire.jp/projects/view/300233>)、長崎バイオパーク (<https://camp-fire.jp/projects/view/374606>) も、同様のリターンを設定された。

■ 意思決定者と体制

意思決定については動物園の園長、水族館、博物館の館長が担う。実際にクラウドファンディングのプロジェクトを進めていく中でのページ作成や、リターンの検討などについては現場を知っている職員が担当者となっているケースが多い。

基本的にクラウドファンディングの実施を決めたあとの CAMPFIRE とのやり取りでは、館長などの代表者ではなく担当者がおこなう。大まかな節々で館長の承認を取りながら、担当者である職員が進めている。館長を含め、3、4 人がクラウドファンディングのチームをつくり実施している場合が多い。

またクラウドファンディングはページに画像や動画を載せることができるため、画像や動画を編集する担当者も加わるケースもある。リターンの案の呼びかけなど、アイディア出しなどは、他の職員にも参画を得ながら進めることもできる。

「プロジェクトページで訴えている内容は施設としてふさわしいか」、「リターンの内容が今来ているお客様に対して金額が高すぎないか低すぎないか」など、スタッフひとりひとりを巻き込みながら、いろいろな人の意見を聞いて進められるコーディネーション力の高い担当者があるプロジェクトはうまくいく傾向にある。

公立館も私立館も、この実施体制に大きな違いはない。

■ 準備期間

問い合わせから掲載までかかる平均期間は1 カ月程度。群馬サファリパークは園長と現場の担当者から CAMPFIRE に問い合わせがあり、1 カ月かけて一緒にページづくりを行った。

④ 博物館がクラウドファンディングを成功させるポイント

■ 同業種の経験から学ぶ

同業種の博物館が行ったクラウドファンディングから、リターンの組み立て方などを学び合える。

新型コロナウイルス感染症による緊急時という特殊な状況下ではなくなった。今後、「with コロナ」「未来志向」のプロジェクトに移行していくと思うが、モデルとなる同業種の館が挑戦するクラウドファンディングのプロジェクトが生まれれば、そこがまた事例となり他の館の手本となる。

■ 専門性を伝える

博物館には専門的な知識を持つプロフェッショナルがいる。専門的な話は理解されないのではないと思われるかもしれないが、専門性が飛びぬけて高い人がそこにいるとわかると、この博物館は間違いないと支援者側は安心感を持ち、支援につながる。博物館はみんな同じと思っている人たちにとって、他館との差別化にもつながる。

■ 平時から顧客、ファンを増やす

施設の運営費を集めるプロジェクトだと、すでに顧客やファンがいることが土台となる。

CAMPFIRE を活用し、成功したプロジェクトで共通していた点は、クラウドファンディングの支援

者を集めるときに顧客リスト（主に、年間パスの購入者）を活用していたところである。顧客リストを見ながら、支援者にあったリターンを考え、クラウドファンディングの告知をしていた。

航空科学博物館のクラウドファンディングのページはとても簡素である。しかし、航空科学博物館の固定のファンが Twitter など情報拡散し、支援が集まった。コアなファンに響くクラウドファンディング限定のオリジナルグッズを用意し、1 万円のリターンとして設定したオリジナルグッズは 100 人、記念メダルは 300 人が支援した。

航空科学博物館自体も日常的に Twitter (<https://twitter.com/aeromuseum3416>) を活用している。クラウドファンディングのサイトは、情報拡散されやすいように設計されていることも、クラウドファンディングを利用するメリットとなりえる。

図表 5-33



【存続危機】航空科学博物館をご支援ください。

期間：2020 年 5 月 13 日～7 月 30 日

目標金額：10,000,000 円

達成金額：20,020,360 円

支援者数：2,566 名

<https://camp-fire.jp/projects/view/267500>

■ ボランティアなどの力を借りる

人員不足はどの博物館でも抱える課題である。クラウドファンディングの実施は、担当する職員にとっては通常業務に加えての作業となる。

博物館のボランティア、友の会のメンバーなどの中には、動画編集が得意な人、画像のデザインができる人などいる可能性があるため、手伝ってもらえるか呼びかけるとよい。

戦時下の日本側の負の歴史を語り継ぐことを趣旨としている「岡まさはる記念長崎平和資料館」は、若い有志の方やボランティアの力を借りてページの製作や、ソーシャルメディアの運用などを手伝ってもらっていた。

図表 5-34



加害の歴史を未来に繋いでいく場を残したい！～長崎平和資料館保全プロジェクト～

期間：2022年7月19日～9月20日

目標金額：1,800,000円

達成金額：1,856,500円

支援者数：220名

<https://camp-fire.jp/projects/view/579372>

■ 1万円前後のリターンに支援を集中させる

CAMPFIREの平均支援単価は1万2000～3000円なので、この金額のリターンの支援をいかに集めるかを考えることが大切である。年間パスだったり回数券だったり、具体的にお得感がわかるチケットなどのリターンが用意できると、そこに支援を集中させて伸ばすことができる。

■ 博物館だからこそユニークなリターンを用意する

例えば動物園の場合、動物好きな方にとって魅力的なリターンとは何か、動物園だから提供できる特徴のあるリターンはどのようなものかを検討されていた。

サファリパークサッポロは、動物の毛などを使ったグッズをリターンとして用意していた。

クラウドファンディング限定リターンを用意するのも効果的である。サファリパークサッポロは、「ライオンダメージスケートボード」をリターンにしていた。たとえ支援されなくても話題性があるため、メディアに取り上げられたり、ソーシャルメディアで拡散されたりして、リーチが広がった。

図表 5-35



館長とのワンオーナーセミナー、気になったことを質問できる体験リターン、博物館を貸し切りにできるリターン等、博物館の豊かなコンテンツをリターンとして設定することができる。日本モンキーセンターのクラウドファンディングでは、50万円の休園日半日貸し切りのリターン（50万円）が1人に支援されていた。50万、100万の高額リターンも用意をすれば支援する人が現れる可能性がある。

図表 5-36



【日本モンキーセンター】大切な動物たちのくらしを守りたい！

期間：2021年6月19日～8月31日

目標金額：7,700,000円

達成金額：9,057,600円

支援者数：808名

<https://camp-fire.jp/projects/view/436614>

⑤ 博物館がクラウドファンディング実施中に直面しがちな課題

■ クラウドファンディング実施のタイミング

メディアを含め注目が集まるタイミングである施設の開館に合わせてクラウドファンディングを実施したら、開館前の準備作業や開館後の業務が多忙すぎて、担当者の手が回らなくなったことがあった。どのタイミングで行うのかの見極めは重要である。

注目が集まり露出が期待される時期にクラウドファンディングを行う場合、日々更新するクラウドファンディングの活動報告は事前書き溜めておくなど、支援をしてくれた人に送るお礼のメッセージはテンプレート化しておくなど、事前に用意できることを準備することで負担を減らすことができる。

⑥ 博物館がクラウドファンディングを行うメリット

■ 未来の来場者の確保

クラウドファンディングのリターンに年間パスや入場券をつけることで、未来の来園者を確保できる。

全国的にあまり知られていない博物館も「クラウドファンディングをきっかけに初めて知った」「こんな博物館があったのか」と、人々の気づきにつながる、新しい広がりができるのは非常に意味のあることである。

岡まさはる記念長崎平和資料館から「直接知らなかった人たちからの支援が入ったことに、すごい意義を感じている」という報告をいただいた。

■ 博物館の価値の確認

実際に支援した方々の人数や支援額だけではなく、支援者の応援コメントが公開されている。そのコメントには、なぜ支援をすることを決めたか、その博物館についてどのような思いを持っているかなどが書かれることが多い。そのコメントの分析を通じて、自分たちの博物館の見られ方、自分自身の存在意義や価値を把握することができる。

また、クラウドファンディングの実行者が見られる管理画面から、支援者の年齢層など、オンタイムで支援者に関するデータを見られる。それを受けて、いま発信したメッセージに関心を持つ支援者層が把握でき、今後、どこを強化するべきかを戦略的に考えるための運営に役立つ数値がとれることも、クラウドファンディングを活用するメリットである。

■ クラウドファンディングをきっかけとした資金調達の多角化

クラウドファンディングで広く知られたことがきっかけとして、資金調達の多角化を進められる。

たとえば、クラウドファンディングの実施中に、現金で支援をしたいという人が現れたため、「現金による寄付」の仕組みを構築したケースがある。

日本モンキーセンターは、オンラインサロンコミュニティを運営しており、約 200 名（月 1000 円）が参加している。日本モンキーセンターは、クラウドファンディングの前にこのコミュニティを立ち上げていた。クラウドファンディングの実施の際には、このコミュニティのメンバーに支援を呼びかけていた。

一方で、最初にクラウドファンディングを行い、その後、支援者の方を友の会やマンスリーサポーターなどの継続支援につなげていくデザインをするとよい。

オンラインサロンコミュニティで「ファンを育て」、クラウドファンディングでコミュニティのメンバーの力を借りながら新規支援者を増やし、新規支援者にもコミュニティに入ってもらおうというスパイラルを生み出すことで、資金調達の自立発展性が強化され、またファンによる大口寄付や遺贈などにつながる可能性が生まれる。

図表 5-37



【猿分補給】日本モンキーセンターとつながるオンラインサロン

【猿分補給】日本モンキーセンターとつながるオンラインサロン

<https://community.camp-fire.jp/projects/view/373624>

6. 実証事業から得られた博物館とクラウドファンディングの意義、手法

（１）博物館がクラウドファンディングに取り組む意義

① 博物館の価値や存在意義の言語化

支援者が支援を決める基準として「未来社会への投資になるか」という視点がある。日本ファンドレイジング協会が発行した「寄付白書 2021」によると、遺贈寄付についてのアンケートで 50%を超える回答者が「寄付は未来社会への投資だと思う」と答えている。

遺贈寄付に限らずにクラウドファンディングでも、「何をやるか」より「なぜやるか」「なぜやらねば

いけないのか」「それを通じて未来がどのように変わるのか」を知りたいと思う人たちが増加している。そのためにも、博物館がファンドレイジングをするさい、何をやるのかだけではなく、なぜその事業をやる必要があるのか、なぜ博物館がやらねばいけないのかを言語化する必要がある。

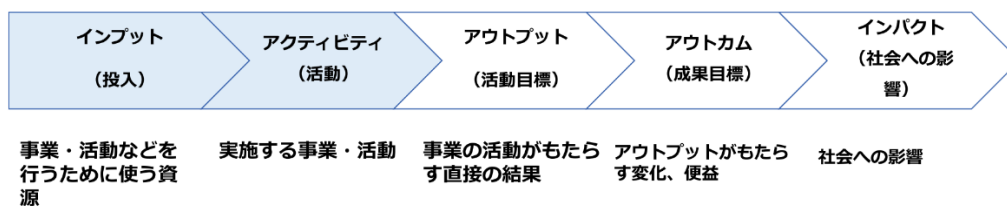
図表 5－38

(%)	そう思わない	どちらかといえば そう思わない	どちらかといえば そう思う	そう思う
寄付者の名前は公表されるほうが 寄付のしがいがある	36.4	37.8	20.4	5.5
寄付は未来社会への投資だと思う	19.6	28.6	43.6	8.1
将来資産があれば、亡くなる際に 一部を遺贈寄付してもよいと思う	28.4	29.3	32.2	10.1
寄付することによって達成感が 感じられる	27.1	34.6	33.7	4.6
寄付したお金がきちんと 使われているのか不安に感じる	9.0	13.8	40.9	36.3

クラウドファンディングでプロジェクトページに、「資料の修繕をする」「企画展を行う」「施設の修繕をする」等の活動や、目標金額として設定している必要な資金という投入を見せるだけでは、共感されない。

図表 5－39

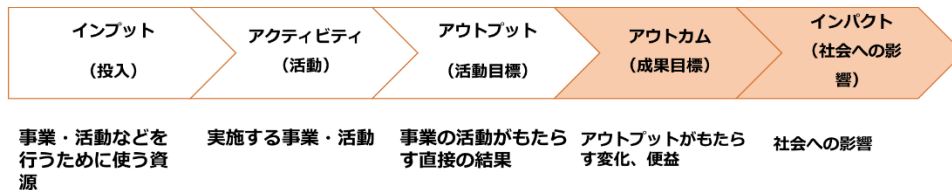
必要なインプットや実施したいアクティビティで 支援を呼びかけるケースが多い



支援者が知りたい、投資したいのは未来に生み出されるアウトカム（活動の成果目標）やインパクト（社会への影響）である。まだアウトカムやインパクトが言語化されていない場合でも、「自分たちの活動は何を生み出しているのか」「何を生み出したいのか」を議論して、言語化し、プロジェクトページに明記することが重要である。

図表 5-40

支援者は寄付は「未来への投資」と考えている 知りたいのはアウトカムとインパクト



クラウドファンディングは、博物館の価値や存在意義の言語化するだけでなく、言語化した存在価値をパブリックに示し賛同をいただけるか検証する機会にもなる。示された博物館の価値や存在意義、目指していることを理解、賛同した支援者は、クラウドファンディング終了後もコアな応援団でいてくれる可能性が高い。

② 資金調達

クラウドファンディングの大きなメリットは「資金調達」ができることである。近年、地方公共団体も少子高齢化などが原因で財源の確保が困難なことから、資料費の削減などを余儀なくされている博物館も多く存在する。また、新型コロナウイルス感染症の影響が続き、来館者や物品の販売からの収入が見込みづらい状況が続く中で、クラウドファンディングは資金調達の一つの手法として活用できる。

③ 支援者の可視化

クラウドファンディング終了後、リターンを送るため支援者の名前や住所などの個人情報をダウンロードできる。支援者は既存の支援者が多いのか、地元の人が多いのかなど、「博物館の支援者はどれなのか」を可視化できる。またクラウドファンディングのプラットフォームによっては、実行者だけが見られる管理画面で、支援者の性別や年齢が見られる場合がある。どのような層が、自館に関心を寄せて、金銭的な支援をしてくれるのかを把握することができる。

またクラウドファンディング終了後に、支援者の方にアンケートを送ったり、ヒアリングをさせていただくことで、支援者が自館のどこに価値を感じているのかを知ることができ、それが次のファンディングの施策につながる。

④ 博物館に対する理解の促進

博物館は昔の資料を保存しているところ、遠足や修学旅行で訪問する場所という認識で止まってい

る人が多いことが予想される。博物館法第二条にあるとおり、資料の収集や保管だけではなく、その資料を活用することで人々が教養を高めたり、過去の記録から未来を考える機会を提供する施設である。あまり知られていない、人類の英知を守り、伝えるだけではなく、活かすという大切な役割を博物館が担っていることを伝えることができれば、博物館についての正しい理解を促すことにつながる。

⑤ ステークホルダーとの関係・連携強化

クラウドファンディングを通じて市民参画・協働の機会が生まれる可能性がある。博物館の職員は「支援の呼びかけ」の経験がなく不得意かもしれないが、クラウドファンディングを達成するために友の会のメンバーや地元の企業が自主的に支援の呼びかけを行っている事例が見られる。

また市役所の広報・広聴課、クラウドファンディングのチラシを置いてくれる商店街の店のオーナーなど、金銭的な面だけではなく広報で応援してくれる人も期待される。

クラウドファンディング実施を機に、博物館のステークホルダーを洗い出し、その方たちに何をお願いできるのかを考えてアプローチしていくことで、関係・連携の強化が図られる。

⑥ 組織内部の能力強化

クラウドファンディングのページづくりや広報活動を通じて、組織内のチームビルディングが図られる。博物館のアウトカムやインパクトを考える工程はもちろん、共感メッセージの言語化、プロジェクトページの文章作成、SNS などでの情報発信を通じて「表現力」「発信力」が強化される。

また、クラウドファンディングの成功のために、担当部署を超えて広報として活用できる情報を共有したり、達成に向けたアイディア出しをすることで、チームビルディングにつながった報告もある。

（２） クラウドファンディングに取り組むためのステップ

クラウドファンディングは準備が重要で、準備をきちんと行い、公開後すぐにスタートダッシュをかけられるかが成功の鍵となる。READYFOR は、「公開から 5 日間（＝スタートダッシュ期間）に 13% 以上の支援を集めると 90% の確率で達成している¹⁴」と報告している。CAMPFIRE は「公開 1 週間で目標額の 30% 以上の支援があつると目標達成率が高い傾向にあります¹⁵」と約 7 万件のプロジェクトから見られた統計を発表している。スタートダッシュを生み出すためにも、公開前に関係者への告知、組織内部の協力体制の確立、SNS などを通じた事前広報を行う。

¹⁴ READYFOR「クラウドファンディング成功のために知っておきたい 4 つの期間と成功施策」(<https://readyfor.jp/sapuris/3>) 2023/2/28.

¹⁵ CAMPFIRE「CAMPFIRE 統計データ」(<https://camp-fire.jp/stats>) 2023/2/28.

図表 5-41



① プラットフォームの決定

クラウドファンディングのサービスを提供しているプラットフォームの中から自館にあったものを選ぶのが最初のステップとなる。選択基準として以下が挙げられる。

■ 類似事例の多さ

クラウドファンディングで呼び掛けたいプロジェクトのキーワードを、各プラットフォームの検索窓を使って調べる。類似事例が多いプラットフォームは、その分野に関心がある人が多く、公開されたページを見つけたら支援をしてくれる可能性が多いといえる。またプラットフォーム側もその分野でのノウハウがたまるので、的確なアドバイスをもらえる可能性がある。

■ 経験の共有

同種の館がクラウドファンディングを実施した経験がある場合、連絡を取り、どのように進めたのか、プラットフォームのサービスはどうだったのかヒアリングさせてもらい、それを基に判断する。

■ 手数料

クラウドファンディングのプラットフォームにより手数料が異なる。かかる手数料の金額を含めて内部で検討する。ただ手数料の高さで判断するよりも、提供されるサービス、類似事例の多さ、他館からのアドバイスにより決定したほうがよい。

② プロジェクトページ作成

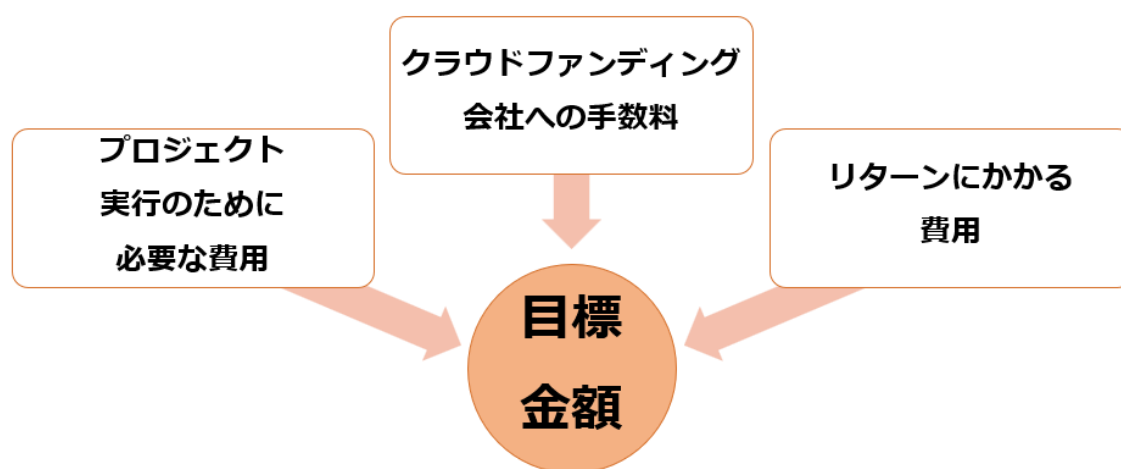
■ 目標金額

目標金額を設定する際、事業を実施するために必要な費用だけではなく、プラットフォームへの手数料、リターンの制作費と送料を考慮して決定する。リターンを奮発したため、費用が掛かり、手元

に必要なお金が残らない状態になることを避ける必要がある。

事業にかかる費用が大きい金額の場合、クラウドファンディングだけに頼らず、さまざまな資金調達手段を組み合わせ、財源の多角化を図ったほうがよい。クラウドファンディングで目標金額に届かなかった場合でも異なる財源から調達できていれば、その分を補うことができ、リスクが分散される。クラウドファンディングでは目標金額は公開後に変更できないので、最初の設定が重要となる。

図表 5-42



■ 実施期間

実施期間の最短、最大に使える日数はプラットフォームによって異なる。また、一度公開すると、期間を変えることはできない。期間は長ければよいというわけではなく、広報に最大限に力を入れられる期間を設定する。

■ タイトル

プロジェクトのタイトルとトップに表示されている画像を見て、人はその先のページを読み進めるか決めるといわれている。プロジェクトタイトルに使うことができる文字数はプラットフォームによって異なる。最大限の文字数を使ったほうが成功率は高いといわれている。

■ トップ画像

トップ画像はページの「顔」である。事業の内容が伝わるベストの中のベストの写真を選ぶようにする。

クラウドファンディングの担当者だけではなく博物館の職員に選ぶ作業に参加してもらい、候補となる写真を展示し来場者に投稿してもらうことで組織内のチームビルディングや事前広報につながる。

■ プロジェクトページ内の文章

クラウドファンディングのページでは、以下の項目を書き込むようにする。

- ・ 博物館の概要
- ・ 事業を実施する背景・理由（なぜやるのか）
- ・ 具体的な事業の内容（何をやるのか）
- ・ 事業実施のスケジュール
- ・ 資金の使途
- ・ リターンの紹介

また全体を通して 5W2H の情報が洩れずに入っているのかを確認する。

- ・ What：なにをやるのか
- ・ When：いつやるのか
- ・ Where：どこでやるのか
- ・ Who：誰がやるのか
- ・ Why：なぜやるのか
- ・ How：どのようになるのか
- ・ How much：いくらかかるのか

■ 応援メッセージの依頼

クラウドファンディングのプロジェクトページ本文やブログ形式で書ける新着情報などに掲載する応援メッセージを関係者からもらうようにする。自治体の首長、博物館の館長、アドバイザー、文化財保護審議会の委員、大学の教員など、博物館のステークホルダーの中から協力をいただけたような方を見つけて依頼をする。

■ リターンの設計

初めての支援者は高額のリターンを支援するのはためらうかもしれない。ただ、高額なリターンも魅力的なものであれば支援される可能性もある。低額のリターンから高額のリターンまで用意して、選んでもらえるようにする。博物館ならではのリターンを用意すると、博物館への理解につながる。

また物品が送られてくるよりも、体験したいというニーズが近年高まっている。博物館内のオンラインツアー、学芸員の特別講義への参加などが考えられる。

③ 広報計画策定

■ ステークホルダーの確認

クラウドファンディングの支援のお願いができそうな方、広報の応援をいただけたような方のリスト

を作成しておく。また関係性の強い方、大口の支援をいただけた方には、クラウドファンディングのスタート前にお知らせをして協力を呼びかける。

各ステークホルダーに、誰が、どのタイミングで連絡を取るかも、事前に話し合い、決めておく。

■ ステークホルダーの参加の呼びかけ

職員はもちろん、友の会やサポーターのメンバー、地元の商店街などにクラウドファンディングへの参加を呼びかけて、広報などを手伝ってもらいと、「知人の知人」が支援者となってもらえる可能性が高まる。

■ 発信手段の確認

博物館が出しているメールマガジン、公式のウェブサイト、Facebook、Twitter など、どの媒体を使って、どのタイミングで発信をするのかを事前に確認し、準備をする。

またインターネット上での広報だけではなく、チラシやポスターなどの紙媒体も用意する。インターネット上では情報が流れてしまうが、紙は捨てない限り手元に残るという保存性という面で優れている。インターネットと紙のよさの両方を活用して情報発信を心掛ける。

■ メディアへのアプローチ

公立館であれば役所、役場の広報担当者と連携をし、プレスリリースを記者に送り、記事にしてもらえるように呼び掛ける。私立館の場合も、過去に取材をしてくれた記者にプレスリリースを送ったり、地元の新聞にアプローチしたりするなどして、露出を図る。メディアに掲載されることで、第三者の目に止まる可能性もある。

④ 公開

■ ステークホルダーへのアプローチ

事前準備の際にリスト化したステークホルダーに連絡を取り、支援の呼びかけを行う。

■ 新着情報の更新

どのプラットフォームにもブログ形式で記事を掲載できる機能がある。事業に関すること、リターンの紹介、実行者の自己紹介など、実施期間中は情報を発信していくことが大切である。またプラットフォームで公開した情報は、SNS にシェアをすることで多くの人の目に止まる。

■ お礼メッセージの送信

支援が入ってすぐに、支援者にメッセージを送るなどしてお礼を伝えるとよい。ファンドレイジン

グの黄金律は ASK（お願いすること）と THANKS（お礼をいうこと）といわれている。すぐにお礼を伝えることで、支援者の博物館に対する信頼度が醸成される。ラストスパート期に再度の支援や、情報の拡散に協力してくれるのも信頼をしてくれている支援者が中心となっていて行われている傾向がある。

⑤ 終了

■ 事業の実施

支援者は事業を予定通り遂行するために支援をしてくれている。事業を実施して、報告をすることが絶対である。

■ リターン

リターン送付のタイミングは、クラウドファンディングのページに記載することになっている。そのタイミングまでにリターンの送付を完了させる。何かしらの理由でリターンの送付が遅れる場合、支援者に遅延の報告を忘れてはならない。

（３） クラウドファンディングを実施する体制づくり

クラウドファンディングはチームで取り組むのが望ましい。CAMPFIRE のヒアリングでは館長などの意思決定者を含め 3、4 人でチームを組んでいるケースが多いとされている。実証事業を行ったパルテノン多摩も 4 人体制で実施した。

また、地元の大学生にリターンを考えてもらうワークショップを開催したり、有識者に応援コメントもらうなど、博物館の外部の人たちに協力をしてもらい進めていった。外部の人たちに協力してもらいながらクラウドファンディングを進めることで、応援をくださる方の知り合いが支援者になってくれる可能性が高まる。

7. 実証事業より、持続可能な博物館経営に繋がるファンドレイジング実施モデル

本実証事業から得られた学びの抽出を中心に、持続可能な博物館経営につながるファンドレイジング実施モデルを下記に記載する。

図表 5-43

実証館：パルテノン多摩

きっかけ
航空斜め写真の撮影を行う必要があるが、予算が確保できない

	ステップ	実際にやったこと	組織内体制	変化・成果
準備期	ファンドレイジングを知る・学ぶ ファンドレイジングの必要性を組織内で共有する ファンドレイジングの実施に向けて内部調整を行う	担当学芸員が市民に協力を募るクラウドファンディング実施を企画 幹部会にかけて承認を得る、理事会・評議委員会にも報告 当実証事業に参加	担当学芸員2名+担当課長の3名体制でプロジェクトを進める	
実践期	ファンドレイジング計画を作る ファンドレイジングを実施する 実施のプロセスや進捗を組織内で共有する、参加協力を求める	クラウドファンディングサイトにReady for を選定、申し込み クラウドファンディングを実行（当初目標250万円） ・市民学芸員や学生とアイデア出しミーティングを行う ・関係者分析を行い、アプローチ先を検討 ・積極的な情報更新とSNS発信 【結果】目標達成し、のべ256名から385万円の支援を得た	クラウドファンディングの実行にReady for キュレーターから助言・協力を得る 担当学芸員がクラウドファンディング企画を推進・他職員にも進捗を館内メールで共有	Twitterを中心に応援の拡散が広まり、新しい支援者層とのつながりができた 想定を超える反響と寄付が集まり、サードゴールまで実行した。
応用期	振り返りを行い、学びや成果を確認・共有する 実践からの学びを次のアクションや次年度計画に生かす	支援者への報告・リターン・今後のコミュニケーションの検討 次のアクションや、恒常的な寄付募集にむけての検討	クラウドファンディングを実行した3名と、恒常的な寄付受付担当者も含めたミーティングの実施 上記関係者+他職員を含んだファンドレイジング研修と今後についてのミーティングを実施	ファンドレイジングの意義が再認識され、恒常的な個人寄付・法人寄付の募集についても再検討がなされた 部門間の連携、情報共有の強化が検討されるようになった 予算がないを理由にあきらめずに、必要な事業や取り組みたいことを実行する選択ができた

（１） パルテノン多摩の実証事業から抽出する、ファンドレイジング実施モデルのポイント

パルテノン多摩は、本事業が初めてのクラウドファンディングへの挑戦であり、これまで法人寄付の受け入れは行ってきていたものの、個人寄付を外部に積極的に募集することは初めての試みであった。そのような点から、対外的に広く呼び掛ける初のファンドレイジング施策、という事業モデルとなる。

- ① 一つのファンドレイジング施策（今回はクラウドファンディング）からスタートし、そのプロセスを組織内外で共有しながら参加協力の輪を広げていく。小さくてもよいので、成功体験を得る。
- ② 実施過程を経ながら、組織内のファンドレイジングに対する理解や関心を高めていく。また、寄付者からの声を聴き、自館の存在意義や提供価値を再認識する。
- ③ 実施したファンドレイジング施策に支援してくれた寄付者に対し、しっかり御礼や報告を行う。
- ④ 寄付者には継続して館の情報発信や、イベント参加のお誘い、次のファンドレイジングのお願いなど、コミュニケーションを絶やさずファン度を高める工夫をする。少しずつ支援者を増やしていき、外部資金獲得の可能性を広げていく
- ⑤ 継続寄付などのメニュー策定をしたり、既存の支援者層（企業など）にも声掛けの範囲を広

め、安定的な資金獲得につなげていく

- ⑥ そのために、部署間を超えた定期的な情報共有の場を作り、ファンドレイジングの全体戦略を描いていく

パルテノン多摩の場合、実証事業前から賛助会員制度を設けており、法人・個人両方から寄付金を募っている。また法人向けに協賛金も呼びかけていることから、これらの既存の寄付制度と、今回のクラウドファンディングのような単発寄付とを繋げていくことが大事な設計ポイントである。またクラウドファンディングのように使途目的が明確な呼びかけへの支援の集まりを体験したことから、賛助会員の資金の使い道や、パルテノン多摩が目指している地域づくりについて支援者へ呼びかけ、引き続き報告や情報共有を行っていくことで恒常的な寄付金募集も改善を行っていく。

8. クラウドファンディングに挑戦してーパルテノン多摩からのメッセージ

パルテノン多摩ミュージアムでは、クラウドファンディング「航空斜め写真を撮影して、街の姿を未来に残そう！」に初挑戦をいたしました。当初の目標金額 250 万円に対し、サードゴールの 350 万円も超える 385 万 8000 円という、大変ありがたい結果となりました。ご支援をいただきました多くの皆様に心より感謝いたします。

博物館では相互に無償で助け合うという価値観が強いため、資金提供をお願いすることには躊躇がありました。しかし、ご助言をいただいた皆様のお話や、多数の事例を見て、資金提供した人が資金を出すことで豊かな気持ちになり、新たな視点や知識を得て、参加してよかったと思えるような「博物館らしいクラウドファンディング」を目指そうと考えるようになりました。

そこで、当館の所蔵資料である過去の航空斜め写真を、新着情報や SNS を用いて積極的にご紹介し、未来に現在の姿を残す重要性を訴えました。その結果、住民の方はもちろん、この地域を故郷とする遠方の方も「懐かしい故郷のために」と支援をしてくださりました。ツイッターのフォロワー数も期間中に急増し、結果として、当館の活動を多くの方に知っていただく良い機会にもなったと感じています。

クラウドファンディングは、メッセージの伝え方に留意すれば、博物館の資料や活動に触れ、博物館を理解する格好の機会になり、皆で地域の共有財産を守る「資料保全」にもつながり得る可能性があると感じています。

パルテノン多摩共同事業体（公益財団法人多摩市文化振興財団）

学芸員 橋場 万里子

第6章 実証事業の調査研究（遺贈寄付）

1. 明治村の基本情報

図表 6－1

施設名	博物館 明治村
住所	〒484-0000 愛知県犬山市字内山 1 番地
施設の種類	歴史
法区分	登録博物館
設置者	公益財団法人 明治村
予算規模	約 955 百万円（2021 年度）
職員数	30 名
資料数	約 3 万件（うち、重要文化財 14 件）
ウェブサイト	https://www.meijimura.com/
SNS	Twitter https://twitter.com/meijimura_pr Instagram https://www.instagram.com/meijimura/ YouTube https://www.youtube.com/@museummeijimura Facebook https://www.facebook.com/meijimura
特色	歴史的・技術的価値の高い建造物をはじめ、車両や家具・調度品などの明治期の各種資料を保存・展示する野外博物館として昭和 40 年に開村。広大な敷地には、60 を超える建造物が移築・復原されているほか、明治期に製造された蒸気機関車（SL）や市電が動態展示されている。また、歴史資料の展示のみならず、四季の花や木々に彩られた風景を楽しむことができる。 来村者は、各種資料を通じて明治の人々の足跡を知り、体験することで、新しい気づきや発見を得られる学びの場・レクリエーションの場となっている。建造物では 11 件が国の重要文化財、1 件が愛知県の登録有形文化財、その他、全ての建造物が国の登録有形文化財となっている。また、歴史資料では、3 件が国の重要文化財に指定されている。SL 乗車体験や、矢絣柄の女学生服など明治時代風の衣装を着用しての記念撮影、スタンプラリー、季節ごとのイベントなど、様々な体験メニューを用意している。 また、登録ボランティアが常駐し、建造物を案内するガイドや明治時

	代の機械類を説明するガイド、建造物の小修繕活動のほか、子どもたちに昔の遊びを教えたり、楽器を演奏したりと多彩な活動を行っている。
--	--

図表 6-2



体験乗車が人気の SL 機関車



旧帝国ホテルの中央玄関部

体験乗車が人気の SL 機関車

<https://www.meijimura.com/experience/sl%e4%b9%97%e8%bb%8a%e4%bd%93%e9%a8%93/>

旧帝国ホテルの中央玄関部

<https://www.meijimura.com/sight/%e5%b8%9d%e5%9b%bd%e3%83%9b%e3%83%86%e3%83%ab%e4%b8%ad%e5%a4%ae%e7%8e%84%e9%96%a2/>

2. 遺贈寄付について

(1) 定義

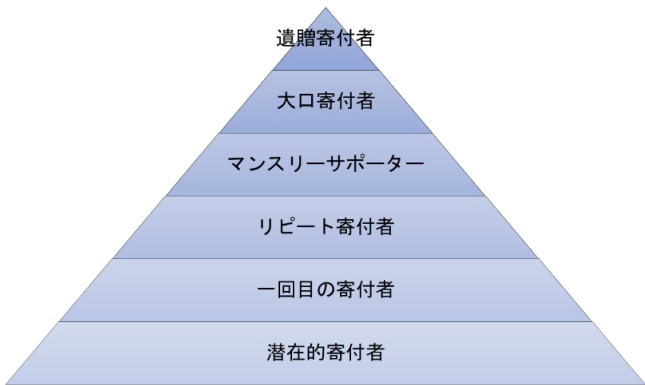
「遺贈寄付」は「遺贈（遺言により相続財産の全部または一部を相続人等へ無償で譲与すること）」と「寄付」をかけあわせた造語である。遺贈は遺言を前提とした法律用語だが、遺贈寄付の方法は遺言に限られず、「契約（死因贈与・保険・信託等）による寄付」や「相続人による相続財産からの寄付」も含まれる。

以前より、非営利団体へ遺贈する遺言は自然発生的に作られてきたため、日本においても昭和の時代には既に遺贈寄付は行われていたが、2016年に一般社団法人全国レガシーギフト協会が「遺贈寄付」という言葉を造語し、広く呼びかけ始めていた。

(2) 全体戦略における遺贈寄付の位置づけ

寄付はファンドレイジング（資金調達）の手段の一つだが、その寄付の中でも遺贈寄付は一つの類型である。また、通常の寄付とは、相続を起因として寄付がなされる点が異なる。さまざまな寄付の方法があるなかで、遺贈寄付はドナーピラミッドの頂点に位置づけされている。

図表 6－3



(3) 遺贈寄付の種類

遺贈寄付は下図のように「生前に自分で準備して死後に実現する」タイプと「自分では準備せずに相続人が寄付する」タイプの大きく2つに分かれ、さらにさまざまな方法がある。

図表 6－4

	方法	寄付の意思の残し方	寄付者
生前に準備／死後に実現	遺言による寄付	財産の全部又は一部を民間非営利団体等に寄付することを遺言で残す	遺言者
	死因贈与契約による寄付	寄付者が民間非営利団体等との間で死亡後に寄付が実行される内容の贈与契約を締結する	契約者
	生命保険による寄付	寄付者が生命保険に加入し、死亡保険金の受取人に民間非営利団体等を受取人に指定する	保険契約者
	信託による寄付	信託を引き受ける者との契約によって財産の全部又は一部を非営利団体等に寄付することを約する	委託者
死後	相続財産の寄付	手紙、エンディングノート、言葉などで遺族に相続財産の全部又は一部を寄付することを伝える	相続人
	(香典返し寄付) ※厳密には遺贈寄付ではない	遺族（喪主）が香典のお返しに代えて、故人が支援していた団体に寄付する	遺族(喪主)

(4) 遺贈寄付の現状

① 日本における遺贈寄付の推移

日本における遺贈寄付の件数は、ここ10年間で約2倍に増加している。下図は国税庁の資料なので、相続税を申告しない人（相続財産額が基礎控除未満、全財産を団体へ包括遺贈など）の遺贈寄付は含まれていない。

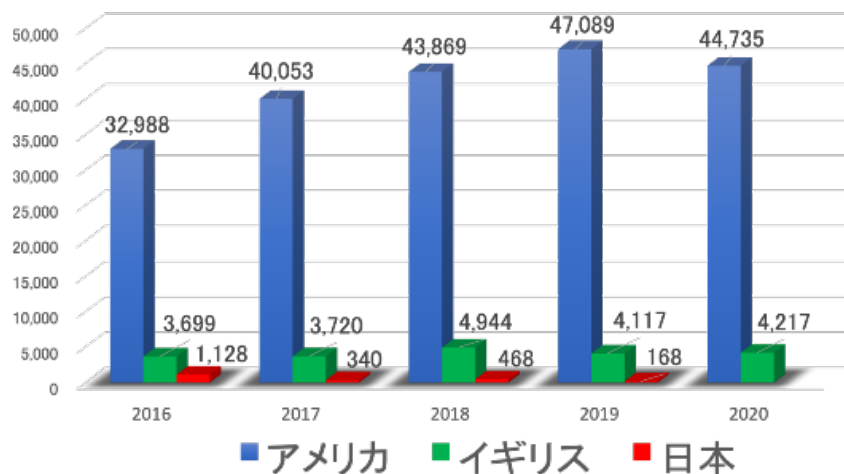
図表 6-5



② 遺贈寄付の国際比較

遺贈寄付の総額を外国と比較すると、日本はアメリカより2桁、イギリスより1桁少ない。これは「日本に寄付文化がない」を意味するものではなく、まだ発展途上にあり、成長の余地があると思われるべきである。

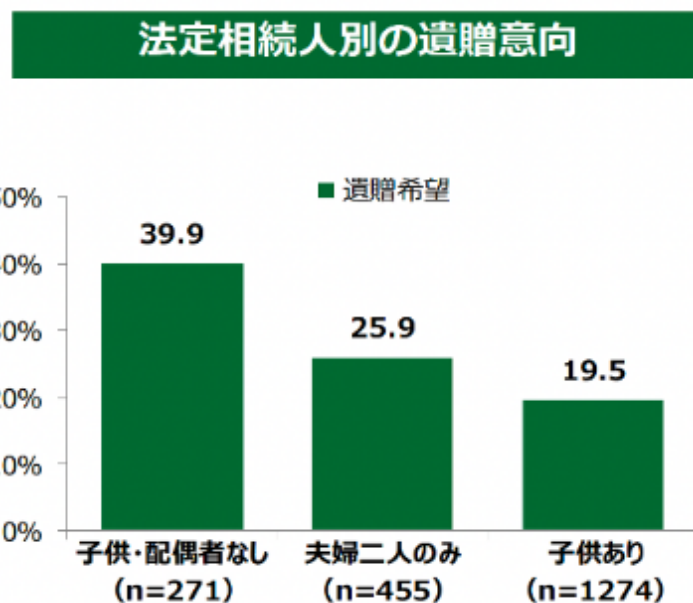
図表 6-6



③ 遺贈寄付の希望者

遺贈寄付を希望する人の割合は下表のとおりであり、日本でも決して少なくない人が遺贈寄付の意思を持っている（出典：日本財団「遺言・遺贈に関する意識・実態調査」2023年1月公表）。

図表 6-7



しかし、実際に遺言などにより遺贈寄付を実行している人は少なく、ここに大きなギャップが存在する。このギャップの原因となっている多くの心理的・技術的な障壁を解消することが、遺贈寄付の発展につながると考えられる。

3. 明治村の取り組み

(1) 実証事業の内容

「博物館明治村」は、日本の高度経済成長期に、当時その価値を認められず失われかけた明治期の近代建築を移築・保存・展示することで、現代日本の礎となった時代の様々な「物語」を紹介し、「温故知新」によって文化的に豊かな社会の実現を目指している。

今後、時代の進展とともに、事業の重要性はさらに増す中、60件を超える歴史的建造物の保存修理を可能にする資金を事業収入のみで調達することは困難であること、新型コロナウイルス感染拡大による影響・将来的な沿線人口減少リスクを鑑み、2020年度にファンドレイジング戦略を策定し、事業推進のための財源強化を図っている。

現在、個人向け基金や法人向け協賛会員制度を運用しているが、遺贈寄付については特に告知・宣伝をしておらず、受け入れ実績もほとんどないことから、今後さらに歴史について学ぶ有意性を広く

社会に発信すると同時に、新たな支援者を増やすため、遺贈寄付の受け入れに向けた課題整理や、金融機関や弁護士・司法書士等の専門家との連携も含めた体制の検討を進めることとなった。

(2) 実施スケジュール

図表 6-8

2022 年 9 月	・ 実証事業実施に向けた打ち合わせ
2022 年 10 月	・ 遺贈寄付取扱規程・マニュアル策定に向けた研修と検討
2022 年 11 月	・ 遺贈寄付取扱規程・マニュアル策定に向けた研修と検討 ・ 他団体の寄付金取扱規程の事例の共有 ・ 遺贈寄付実行戦略の検討
2022 年 12 月	・ 弊協会による現地訪問と遺贈寄付にかかる職員研修の実施 ・ 寄付金取扱規程、遺贈寄付取扱規程（案）の作成および修正作業 ・ 他団体へのヒアリング実施
2023 年 1 月	・ 遺贈寄付取扱規程（案）の最終調整
2023 年 2 月	・ 遺贈寄付取扱規程（案）の最終確認
2023 年 3 月	・ パルテノン多摩との合同会議の開催

※2022 年 10 月以降、おおむね週 1 回、18 回の定例ミーティング（研修含む）を行い、遺贈寄付取扱規程作成にかかる進捗確認と今後の戦略等について協議、検討した。（詳細は後述）

(3) 実施体制

今回の実証事業について、遺贈寄附実施については事務局長と文化事業の担当スタッフが中心となり進めた。現地訪問によるヒアリングやワークショップには、所長と総務担当者も交えて話し合いの場を持った。

実施体制は以下のとおりである。

図表 6-9

三好 学	公益財団法人明治村 事務局長
長谷 優太	公益財団法人明治村 文化事業担当課長
金澤 清美	公益財団法人明治村 文化事業担当

(4) 実施に向けての準備

実証事業を始めるにあたり、遺贈寄付募集までに必要な準備や実証事業の進め方や到達点等についてキックオフミーティングを行った。

実施日：2022年9月29日（木）17時～18時

実施方法：zoom 活用によるオンライン会議

内容：

① 目的・目標の明確化

実証事業を開始するにあたって、今回館として希望している遺贈寄付受け入れにかかる基盤整備について、実施目的や到達点、実施時期などについて確認した。

② 遺贈寄付受け入れ準備に際してのスケジュールやタスクの確認

すでにファンドレイジングに取り組んでいる素地がある前提ではあるが、遺贈寄付の受け入れに際しては、その対応に際しては、組織内で、受け入れのルールや流れを明確にしておくことが非常に重要であるため、今回の実証事業では、規程、マニュアル等の整備に向けてスケジュールを組むこととした。

(5) 実施期間中の取り組み

① 遺贈寄付および遺贈寄付取扱規程に関する研修と検討のための定例ミーティングへの参加と助言（オンライン開催）

遺贈寄付取扱規程の内容について、盛り込むべきそれぞれの項目についての詳細な解説を行い、博物館明治村としての規程内容について検討するとともに、必要な助言を行った。

実施状況については下表のとおりである。

図表 6-10

実施日	内容
2022 年 10 月 3 日（月） 16 時～17 時 45 分	・ 規程・マニュアルの全体構成についての解説 ・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 10 月 13 日（木） 16 時～17 時 45 分	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 10 月 17 日（月） 16 時～17 時 45 分	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 10 月 25 日（火） 16 時～17 時 45 分	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 10 月 31 日（月） 16 時～17 時	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 11 月 8 日（火） 17 時～18 時	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 質疑応答
2022 年 11 月 18 日（金） 16 時～17 時 30 分	・ 規程・マニュアルの各項目についての解説 ・ 明治村が作成した規程（案）の確認 ・ 他の団体の遺贈寄付受入れ状況の確認 ・ 質疑応答
2022 年 11 月 25 日（金） 16 時～17 時	・ 明治村の現状についての共有 ・ 明治村の全体的なファンドレイジング戦略について ・ 寄付者について ・ 広報戦略について ・ ファンドレイジングにかかる組織内部の体制について ・ 今後のファンドレイジング計画について
2022 年 11 月 30 日（水） 16 時～17 時 30 分	・ 遺贈寄付実行戦略の検討 ・ 規程（案）作成の進捗確認

2022 年 12 月 6 日（火） 16 時～17 時 30 分	・ 規程（案）作成の進捗確認 ・ 組織内部の体制（理事会・評議委員会等） ・ 地元金融機関との情報共有について
2022 年 12 月 12 日（月） 16 時～17 時 30 分	・ 寄付金取扱規程について ・ 遺贈寄付取扱規程（案）作成の進捗確認 ・ 組織内部での合意形成について
2022 年 12 月 19 日（月） 16 時～17 時 30 分	・ 寄付金取扱規程について ・ 遺贈寄付取扱規程（案）作成の進捗確認 ・ 地元金融機関との情報共有について ・ 他団体へのヒアリングについて
2022 年 12 月 26 日（月） 16 時～17 時 30 分	・ 遺贈寄付取扱規程（案）作成の進捗確認 ・ 包括遺贈の受け入れの考え方について
2023 年 1 月 11 日（水） 16 時～17 時 30 分	・ 遺贈寄付取扱規程（案）の確認 ・ 業務フローについて ・ 2023 年度のファンドレイジング戦略について
2023 年 1 月 17 日（火） 16 時～17 時	・ 遺贈寄付取扱規程（案）の確認 ・ 今後の進め方について
2023 年 1 月 23 日（月） 16 時～17 時	・ 遺贈寄付取扱規程（案）の確認 ・ 業務フローについて ・ 今後の展開について
2023 年 1 月 30 日（月） 16 時～17 時	・ 寄付金取扱規程および遺贈寄付取扱規程の最終確認 ・ 今後の展開について
2023 年 2 月 16 日（木） 16 時～17 時	・ 次年度に向けた組織内部での合意形成について ・ 次年度以降の人員体制について ・ 今後の展開について

② 現地訪問による担当者へのヒアリングの実施と職員研修、ワークショップの実施

現地訪問し、博物館の展示等に関する説明を受けた後、所長、総務担当者も交えて、遺贈寄付に関する研修を実施した。後半は、組織体制についての整理のワークショップを実施した。

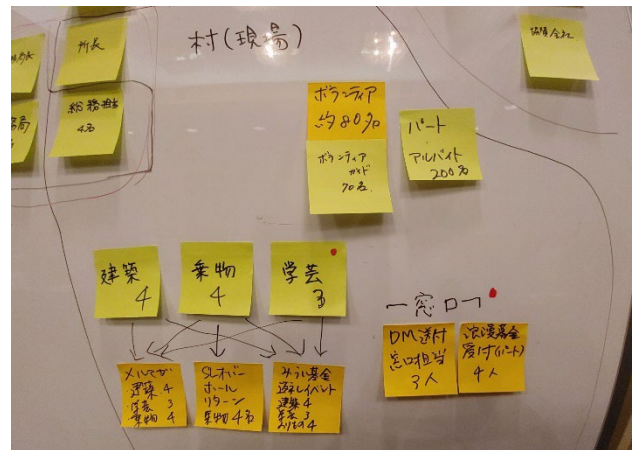
図表 6-11

実施日	出席者	内容
2022 年 12 月 2 日（金） 11 時～17 時	（博物館明治村） 三好・長谷・金沢・湯田・ 宮崎 （弊協会） 青山・浅井・齋藤・千田	・ 施設内の視察 ・ 遺贈寄付に関する研修の実施 ・ ファンドレイジング実施体制に関するワークショップ

図表 6-12



研修会の様子



組織体制の整理

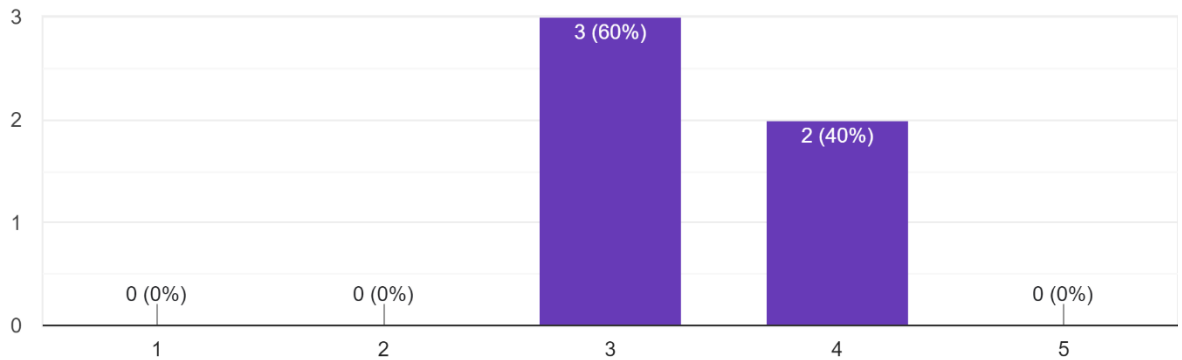
③ 研修後のアンケート実施と結果分析

研修会を受講した明治村職員 5 名にアンケート調査を実施した。質問と結果は以下の通り。

設問 1. 研修を通して、遺贈寄付を受け入れるための今後のステップが理解できましたか？

1. 研修を通して、遺贈寄付を受け入れるための今後のステップが理解できましたか？

5 件の回答

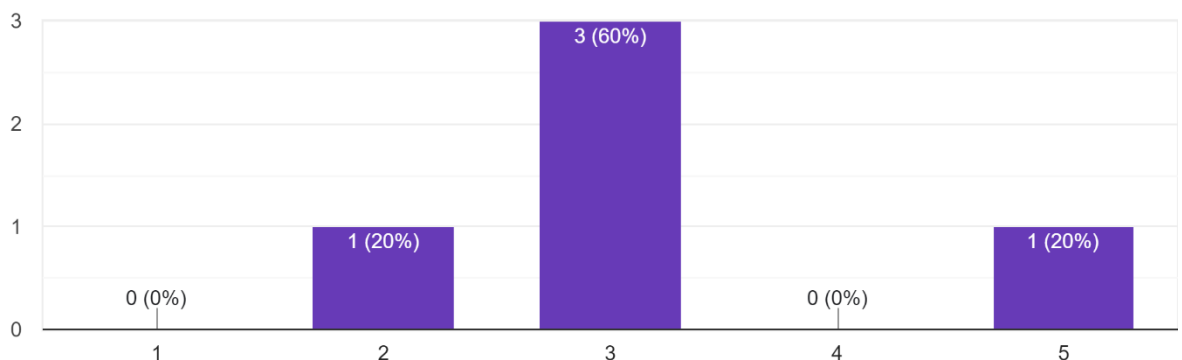


フリーコメントには「受け入れの流れについては、およそ理解できました。」「特に、改めてファンドレイジングの推進体制の現状を可視化できたことが良かったです。」といった声が寄せられた。研修を通して、今後の遺贈寄付の受け入れステップの理解は一定達成したことが分かった。

設問 2. 研修受講前、貴館が遺贈寄付を受け入れる必要性や意義についてどのように思っていましたか？

2. 研修受講前、貴館が遺贈寄付を受け入れる必要性...意義についてどのように思っていましたか？

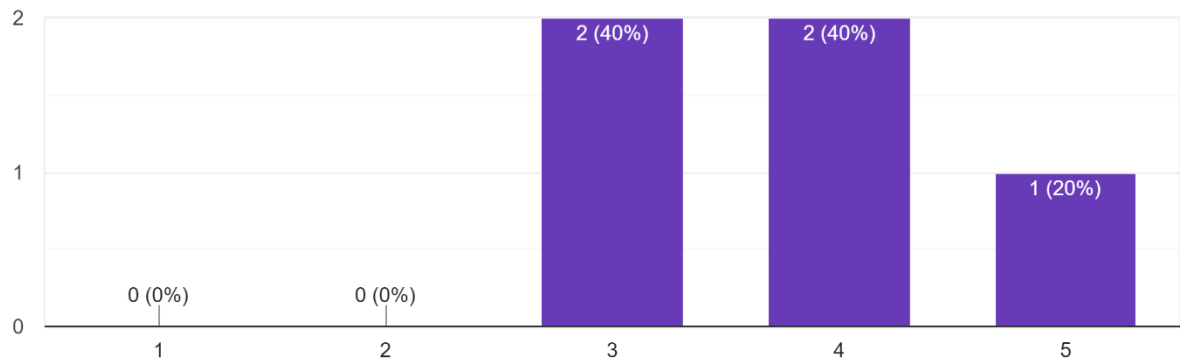
5 件の回答



研修受講前の遺贈寄付受け入れに対する必要性や意義については、認識がばらついており、特に遺贈への前知識が無かったために優先順位を低く感じていた職員もいたことが明らかになった

設問 3. 研修受講後、貴館が遺贈寄付を受け入れる必要性や意義についてどのように思われましたか？

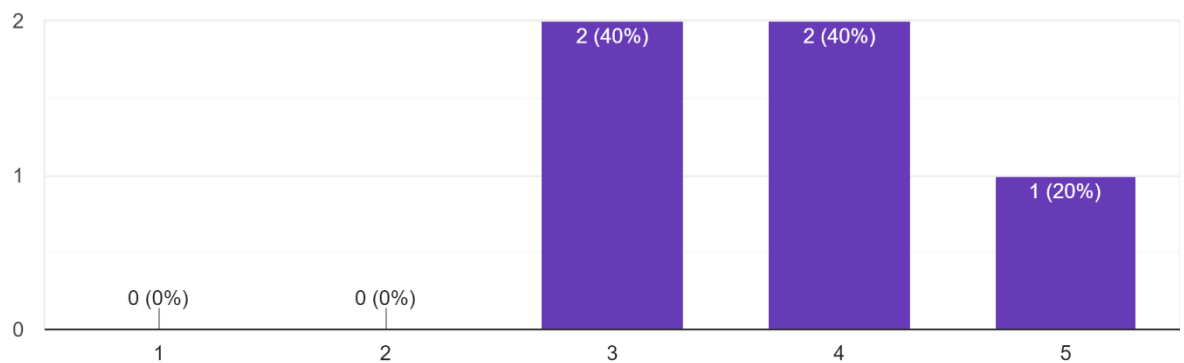
3. 研修受講後、貴館が遺贈寄付を受け入れる必要性や意義についてどのように思われましたか？
5 件の回答



問 2 の状態に対し、研修受講後は必要性や意義の数値が高く変化している。改めて職員への説明を行い、遺贈そのものの理解を促進することで、認識が変化することが分かった。

設問 4. 遺贈寄付受け入れを進めていく意欲・モチベーションはどのような状態ですか？

4. 遺贈寄付受け入れを進めていく意欲・モチベーションはどのような状態ですか？
5 件の回答



今後受け入れを進めていくモチベーションもおおむね高い回答が多く、続く問 5 では今後の懸念やハードルについては率直なフリーコメントが寄せられた。

設問 5. 今後、遺贈寄付受け入れを進めるにあたってどのような懸念点やハードルがあると思いますか？ご自身のお立場・ご視点からご回答ください。

非常に具体的に「受入れ体制について。常に持ち掛けがある話ではないと思うので、話が来たタイミングで適切な対応が取れる体制が作れるか。」「事業価値を毀損せず遺贈先としての相応しさを維持していくことへの不安、故人親族との関係、故人や親族へのメリット還元の適切な方法、など」コメントが書かれていることから、研修参加職員が遺贈の受け入れ体制構築が今後の自分事として捉えていることがうかがえる。

設問 6. 遺贈寄付を呼びかけるにあたって、どんな方たちに最初にお声がけをしていくといいと思いますか？

- ・ 明治村の職員 OB 及びボランティア（現役・OB 含め）
- ・ 明治村評議員・理事、名鉄グループ役員等
- ・ 定年退職者
- ・ 明治村ユーザー
- ・ パートナー企業（法人や弁護士等）を見つける

設問 7. 今後、遺贈寄付受け入れを進めるにあたり必要と感じられているアクションや欲しい外部支援がありましたら教えてください（例：他の職員への研修、マニュアルの策定等）

- ・ 金融機関等、外部連携関係の構築と内部スタッフの増強
- ・ 遺贈希望者との距離感、コミュニケーションの取り方へのアドバイス（マニュアル等で、画一的な対応できないような気がしています）
- ・ トラブル対処マニュアル
- ・ 最低限の知識の習得（法律など）

設問 6・7 のフリーコメントによる回答は、今後本格的に受け入れ体制づくりを行っていくうえでの重要な材料になっていくため、その準備が行えたという意味でも研修の意義があったと言えるであろう。

④ 日本対がん協会へのヒアリング（オンライン実施）

遺贈寄付の受け入れを行っている団体として、担当者の実務等も含めて ヒアリングの場を設定することで、遺贈寄付受け入れの事務等に関して、具体的なイメージを持ちやすいよう支援を行った。

図表 6-13

実施日	出席者	内容
2022 年 12 月 22 日（木） 13 時～14 時	（博物館明治村） 三好・長谷 （弊協会） 青山・齋藤	・ 遺贈寄付の取組スタート年、直近の件数や案件ルー ・ ファンドレイジング全体の中の遺贈寄付の位置づけ ・ 遺贈寄付の認知度向上に資する施策内容 ・ 生前に相談があった場合（生前協議）の対応 ・ 遺贈寄付の受入に必要な知識やスキル ・ 包括遺贈や不動産遺贈の受入判断の内容 ・ 遺贈寄付の受入実務（チーム人数・管理方法・コミュニケーション・報告会など） ・ 遺贈寄付を受ける担当者のマインドセット

4. 実証事業の結果、成果

2022 年 9 月から 2023 年 2 月までの実証事業を通じて得られた結果、成果をまとめた。

（１） 実証事業の結果

本報告書の「遺贈寄付について」の「遺贈寄付を受ける体制整備の流れ」に沿って実証事業を進めたが、通常は 1 年程度かかる内容を実質 4 ヶ月間で行うため、ポイントを絞って実施した。

① リスク整理認識と方針策定

遺贈寄付だけではなく、相続・遺言に関する基礎知識も含めた研修を延べ 20 時間以上かけて実施した。リスクの所在と程度や頻度を状況別に整理することができ、明治村としての方針を固めた。また、遺贈寄付の先行取り組みする他団体の状況についてヒアリングを実施した。

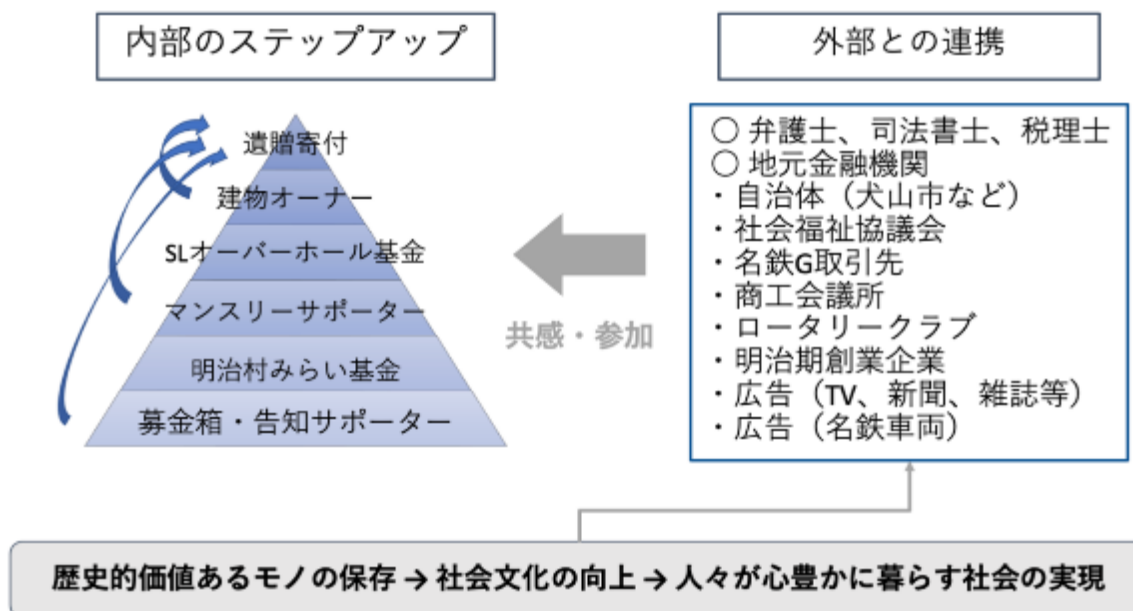
② 規程・マニュアル等の整備

固められた方針を「遺贈寄付取扱規程案」として整備した。その検討の過程で、「生前協議」（遺言者が生前に明治村と遺言内容や相続人状況などについて協議すること）という新たな概念が生まれた。

③ マーケティング戦略の立案

実証事業では「リスク認識と方針策定」「規程・マニュアル等の整備」までを目標としていたが、基本的な遺贈寄付マーケティングについて概念を整理した。

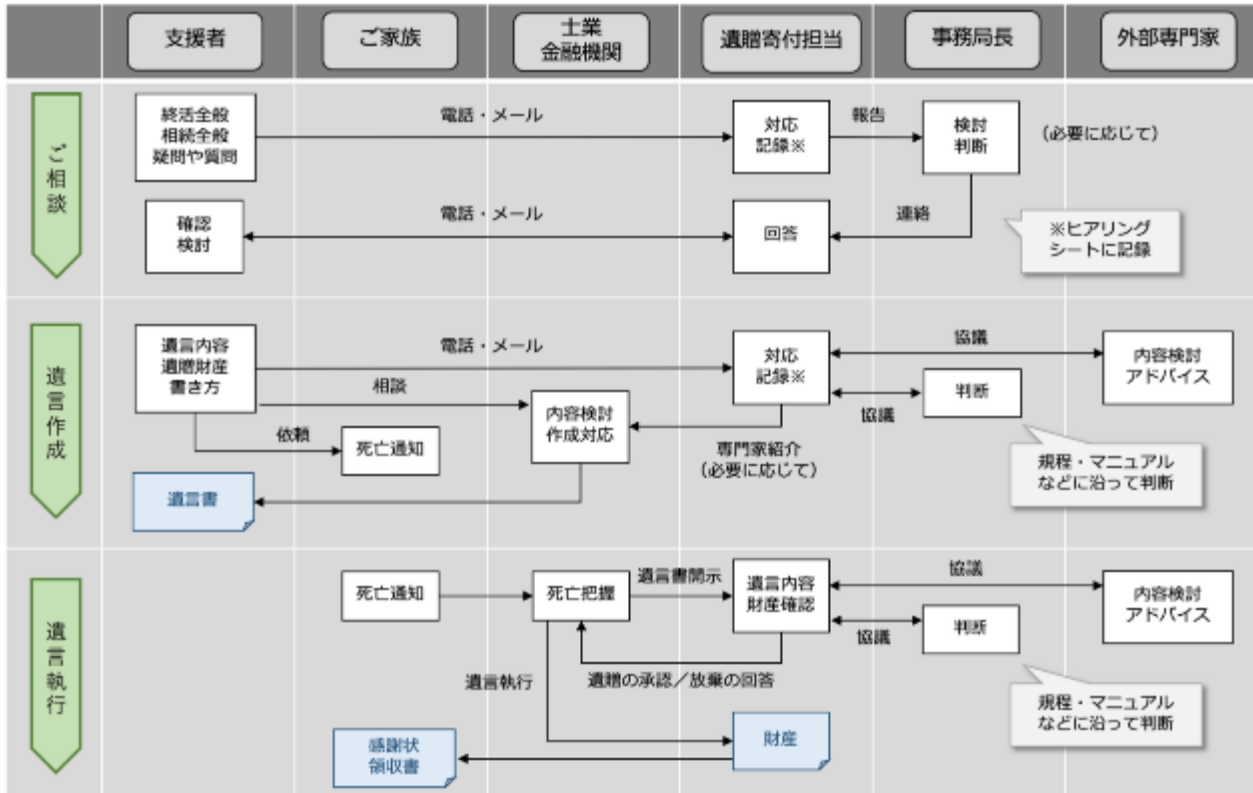
図表 6-14



④ 組織体制と業務フローの整備

詳細な場面別の業務フローの整備までは到達できなかったものの、遺贈寄付の希望者から問い合わせがあった場合の業務フロー図案を作成した。

図表 6-15



⑤ 広告宣伝物の制作

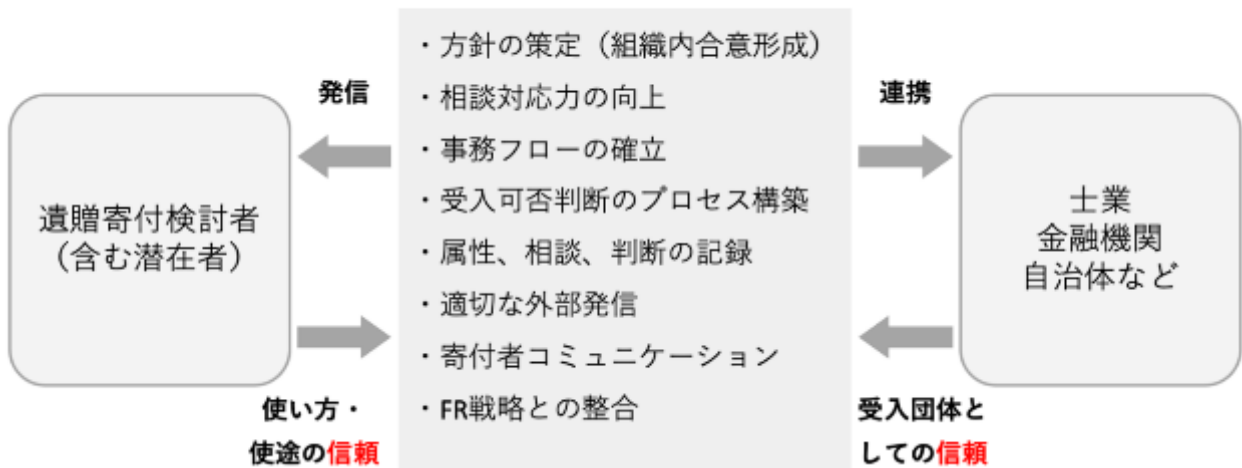
規程・マニュアルが正式に制定された後に、制作する予定。

⑥ 外部との連携強化

地元金融機関と提携に向けてのミーティングを実施した。また、同金融機関と既に提携している大学に対して提携後の状況についてヒアリングを実施した。

図表 6-16

遺贈寄付の受入体制の構築



(2) 実証事業の成果—明治村の遺贈寄付で伝えたいメッセージ

① レガシーでレガシーを支える

歴史的建造物の保存・公開だけではなく、設立趣意書にある通り「社会文化の向上に寄与する」目的のために、明治時代の叡智や気概を後世に伝えていく役割が明治村にはある。明治時代の遺産（レガシー）を遺贈寄付（レガシーギフト）で支えられることを広く伝えることが、明治村のもう一つの役割に加わった。

② 地域の連携で遺贈寄付を広める

明治村には博物館としての側面と、本物のテーマパーク的な側面がある。どちらのファンも大切な支援者である。また、名鉄グループを初め、地域の金融機関・企業・土業などと連携して遺贈寄付の普及を目指す。

③ 遺贈寄付を受ける信頼に足る準備

今般の実証事業の研修を通じ、遺贈寄付は通常の寄付と異なる、実行の手段・相続人への配慮・長期的な取組などについて理解するとともに、遺贈寄付のリスク認識や方針策定、規程・マニュアルの整備などを行った。これにより、遺贈寄付への取組について組織内合意を図り、遺贈寄付を受けるに相応しい組織体制を整えつつある。

5. 実証事業から得られた博物館と遺贈寄付の意義、手法

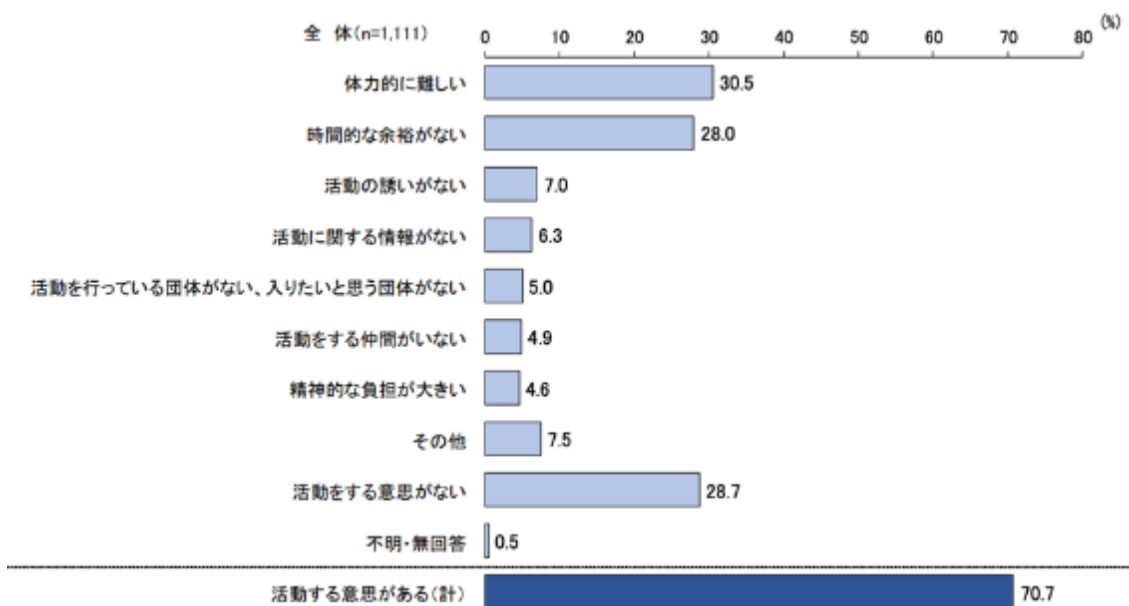
（１） 博物館が遺贈寄付に取り組む意義

非営利団体が遺贈寄付に取り組むメリットはいくつかあり、その中でも特に博物館が取り組む意義は次のとおり。

① 生きがいに応える

ボランティア活動に参加している高齢者の参加理由は「生きがいのため」であるとの回答が最も多い。その逆に、社会的な活動をしていない理由は、「体力的に厳しい」ことがトップとなっている（内閣府：令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査結果）。ボランティアと寄付は社会貢献の両輪だと言われているが、自らの手足を使う活動がボランティア、その意思を金銭に託すのが寄付である。体力的に厳しい高齢者はボランティアに代えて寄付を選択することが増え、その最後の形が遺贈寄付となる。博物館等が遺贈寄付を受け入れることは、博物館を応援したいという意思や生きがいに応えることにもなる。

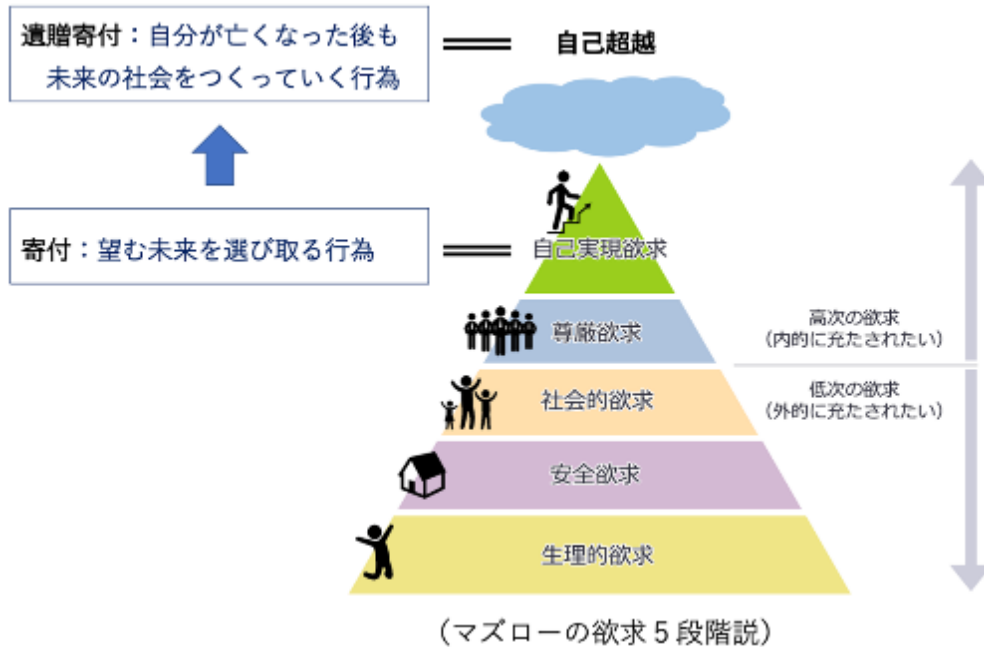
図表 6-17



② 自己実現の方法

世の中に多くの社会課題やその解決に取り組む団体がある中で、特定の活動や団体を選んで寄付する行為は、自分が「こうあって欲しい」と願う未来を選択することであり、これは即ち「自己実現」であるとも言える。通常の寄付であれば、寄付の結果を自分の目で見られるが、遺贈寄付は亡くなった後の寄付なので、結果を見ることができない。それでも寄付をするということは、自己実現の上の「自己超越」の領域にあると考えられる。

図表 6-18

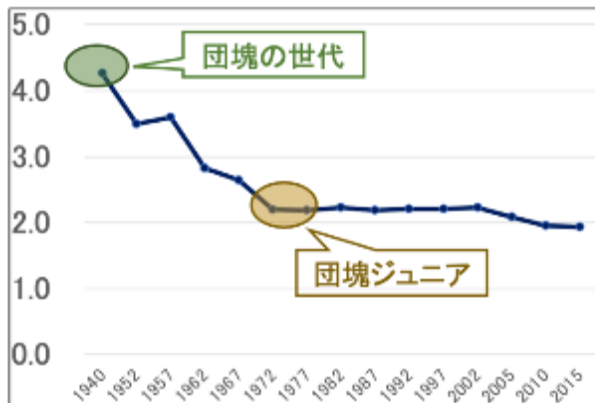


③ おひとりさまの財産の受け皿

下の左側のグラフは一組あたりの夫婦の子供の数の推移であり、子供の数が減少していることがわかる。右側のグラフは50歳時の未婚者の割合であり、独身者が急速に増えていることがわかる。財産を積極的に残したい直系の子孫がないことを背景に、「受け取り手のいない財産」の受け皿として、遺贈寄付が増えている面も見逃せない。

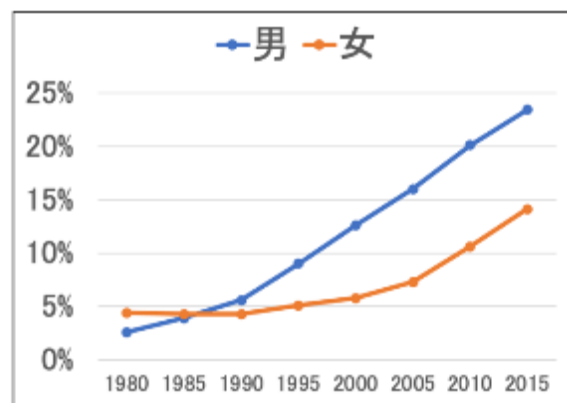
図表 6-19

◆夫婦の完結出生児数



(出典：国立社会保障・人口問題研究所)

◆生涯未婚率



(出典：国立社会保障・人口問題研究所)

④ 相続マーケット

日銀の資金循環統計によれば、日本の個人金融資産は 2005 兆円あり、うち 60 歳以上の保有割合が 2035 年には 70.6%になると推計されており、高齢者に資産が偏在している。高齢化とともに、相続で資産を受け取る相続人も高齢化する「老老相続」が発生しており、膨大な財産が消費や投資に向かわずに固定化されている。この相続のタイミングで動く財産の中から一部でも、遺贈寄付で公益活動に活かすことができれば、多くの社会課題解決や博物館を支えていくことが可能となる。

図表 6-20



⑤ レガシーでレガシーを支える

遺贈寄付に限らず、「遺言は死を連想する」「遺言と遺書を間違えている」「遺言を書くのは面倒」などの理由から、遺言の作成は敬遠されがちである。多くの人が遺言の重要性は認識しているものの、今すぐ書く必要性がないことから、後回しにされる傾向がある。スティーブン・R・コヴィーの著書「7つの習慣」で言うところの「第二領域」に、遺言は位置している。

図表 6-21

	緊急	緊急でない
重要	第一領域	第二領域 遺贈寄付
重要でない	第三領域	第四領域

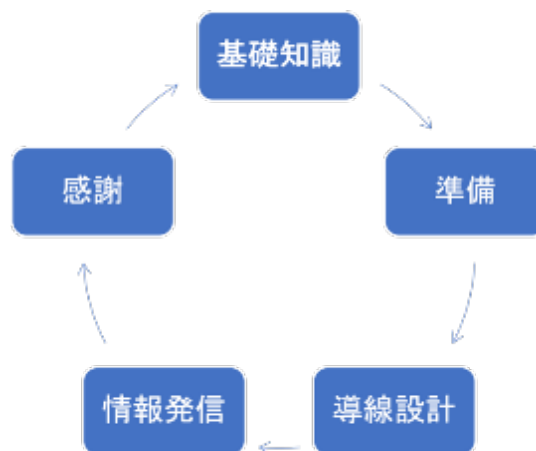
寄付のトレンドが、アメリカでは芸術・文化などのフィランソロピー型であるのに対して、イギリスは日本では貧困・災害などのチャリティー型であるとも言われており、博物館の遺贈寄付は二重の意味で後回しにされる傾向がある。

しかし、博物館という「さまざまな遺産（レガシー）を後世に伝えていく」存在を、遺贈寄付（レガシーギフト）で支えるという構造は、両者の相性が非常に優れていることを表している。博物館こそ、遺贈寄付に取り組むべきであると考えられる。

（２） 遺贈寄付を受け入れるための５つのステップ

博物館を含む非営利団体が遺贈寄付を受け入れるためのステップは次のとおり。

図表 6-22



① 基礎知識の習得

寄贈寄付の専門家だけでなく、博物館でも最低限の基礎知識は必要。「遺言書の書き方」「遺贈寄付の方法や手順」「会計処理」「遺贈寄付希望者とのコミュニケーション」「実際の事例」「意思決定と実行プロセス」などのポイントがある。

② 受入の準備

次の段階は、受入の準備。「寄付メニューの設定」「専門家との連携」「受入体制の整備」（詳細は次章参照）などがある。

③ 導線の設計

遺贈寄付は「いきなりお願いする」ものではない。ドナーピラミッドの頂点にある遺贈寄付へ導く、既存の支援者に対する丁寧なコミュニケーションが求められる。その一方で、外部へ遺贈寄付を受け入れていることを告知するために、広告や SNS の活用などの方法もある。

④ 情報発信

ホームページ、パンフレットやメルマガなどで遺贈寄付の受け入れを表明する。その際には、プライバシーや守秘義務を守ること、求められなければこちらから連絡しないこと、などを明記することも重要。

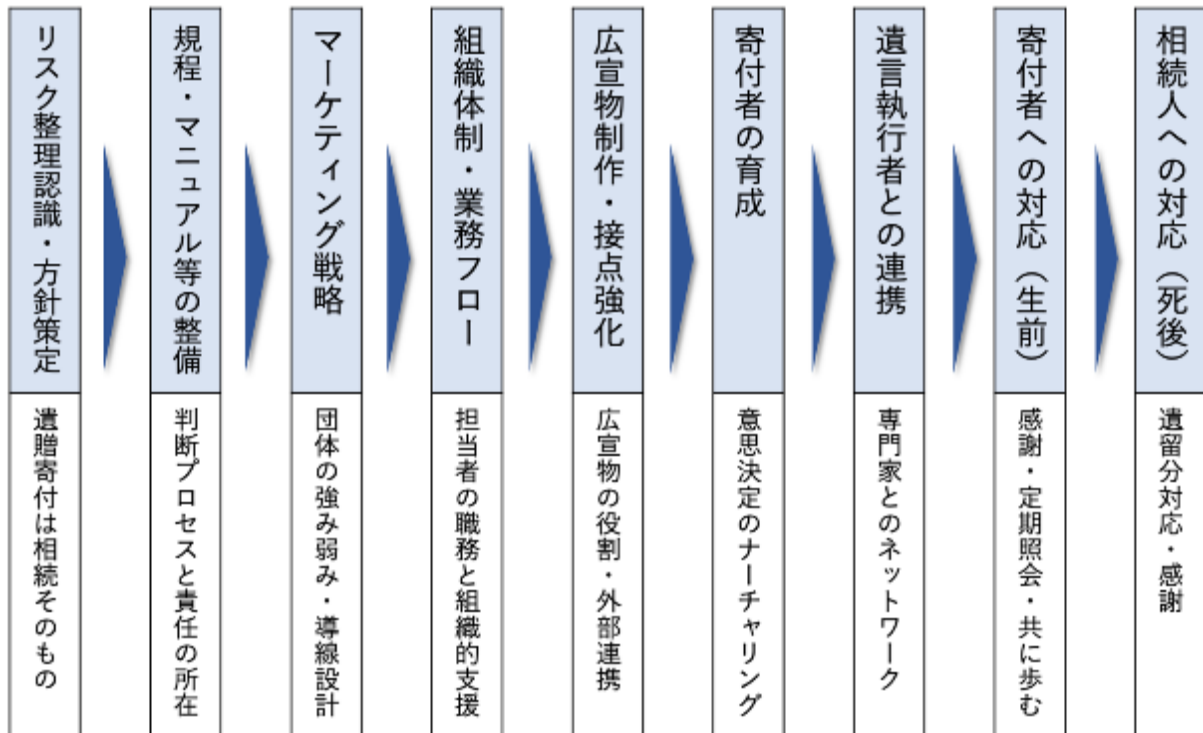
⑤ 感謝

通常の寄付とは異なり、遺贈寄付は寄付された時点で本人に感謝を伝えることができない。そのため、遺言作成時に感謝を伝える、逝去後には相続人に感謝状や報告書を送るなどの配慮が大切。

(3) 遺贈寄付を受ける体制整備の流れ

博物館を含む非営利団体が遺贈寄付を受ける体制を整備する手順は以下の通り。なお、手数料を支払えば「どこかの誰かが遺贈寄付者を連れてきてくれる」便利な仕組みは存在せず、自団体に遺贈寄付の候補者を探し、育成する覚悟が求められる。

図表 6-23



① リスク整理認識と方針策定

遺贈寄付が通常の寄付と異なる最大のポイントは「相続に起因する」ことにある。相続を知らずして遺贈寄付に取り組むことはできない。まさに「遺贈寄付は相続そのもの」である。最低限の相続に関する知識を身に着け、リスクの所在を把握した上で、博物館として「どの範囲」の遺贈寄付に取り組むのかについて方針を定めていく。

具体的には、不動産の遺贈寄付を受け入れるのか、受け入れる場合は不動産現物のまま受け入れるのか、換価型遺言であれば受けるのか、また、不動産の所在する地域を限定するのか、限定しないのか、住宅・アパート・商業ビル・駐車場・原野・別荘・リゾートマンション・山林・田畑のどれを受けるのか、などの方針を定める必要がある。

不動産の寄付は現金の寄付に比べて、以下のような特徴と留意点がある。不動産寄付の受入可否判断とともに、受け入れた後の処分のルートを確保しておくことも重要である。

図表 6-24

現金寄付	不動産寄付	留意点
一物一価	一物多価	評価額を巡って争いになる可能性
お金に色なし	個別性が強い	受けるか否かの判断が難しい
流動性が高い	流動性が低い	売却できない可能性がある
価格が固定	価格が変動する	含み益に対してみなし譲渡課税
所有者に権利	権利関係が複雑	権利関係の調査が必要
管理が容易	管理が大変	保有や管理のリスクあり
単一通貨	種類が多様	農地や山林など換価困難な物件あり
登記不要	登記が必要	登録免許税や固定資産税がかかる
流通コストなし	売却コストが必要	仲介手数料がかかる

不動産寄付は面倒、難しい・・・

不動産寄付を受ける団体は少ない

また、包括遺贈を受けるか受けないかの方針も、重要なポイントである。包括遺贈を受ける場合、遺言者（被相続人）の債務も包括受遺者（団体）が承継するため、仮に大きな債務がある場合には、マイナスの財産の方が多くなることも想定される。このような場合には、遺言者の死亡から3ヶ月以内に家庭裁判所へ相続放棄を申立なければならないが、債務の調査や判断には法的知識と経験が必要のため、必ず遺贈寄付の専門家の協力を求めるようにすべきである。逆に、包括遺贈を受ける団体に、遺贈寄付が集中する傾向もみられる。

図表 6-25

包括受遺者は相続人と同一の権利義務を有する

包括受遺者は相続債務も引き継ぐ

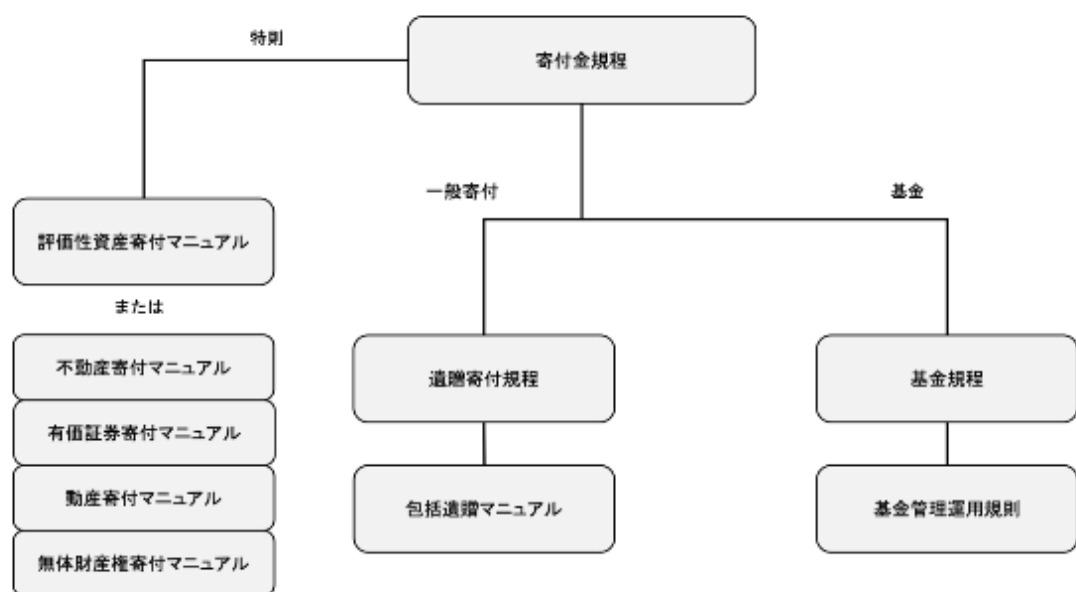
財産よりも借金の方が多いかもしれない

包括遺贈を受ける団体は少ない

② 規程・マニュアル等の整備

遺贈寄付の方針を策定した後に、その方針を規程に定める。また、より具体的な手続きを定めたマニュアルを作成しておくことで、ノウハウやリスクが担当者個人に集中することを防止できる。どの場面で、どのような判断基準で誰が判断するのか、などについて記載することが重要である。

図表 6-26

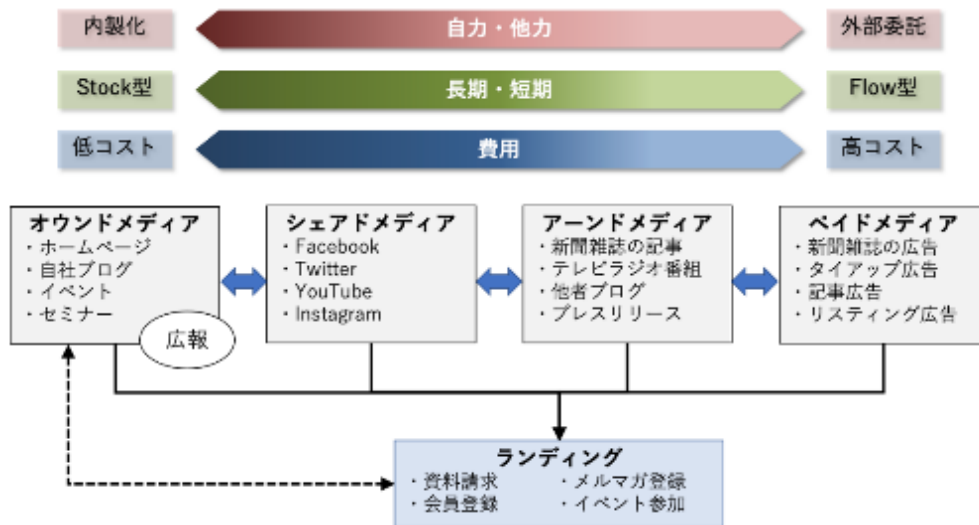


※一般的な構成例であり団体によって異なります

③ マーケティング戦略の立案

SWOT 分析で自団体の強み弱み・外部環境の機会脅威を把握した上で、誰に対してどのようなアプローチをするのか、戦略を立案する。団体によって、広く世間に遺贈寄付の取り組みを告知する方法と、既存の支援者等に様々な方法で密度濃く接触する方法のどちらが適するのを見極めることも大切である。

図表 6-27



④ 組織体制と業務フローの整備

遺贈寄付の専属人員を確保することは難しく、他の業務との兼務になることが多い。遺贈寄付に関する知識を習得し、経験を積む機会が少ないので、外部の専門家から研修を受ける方法を検討すべき。また、場面毎に必要な対応を業務フローにしておく、実際の問い合わせや相続発生などの場面で慌てなくて済む。

⑤ 広告宣伝物の制作

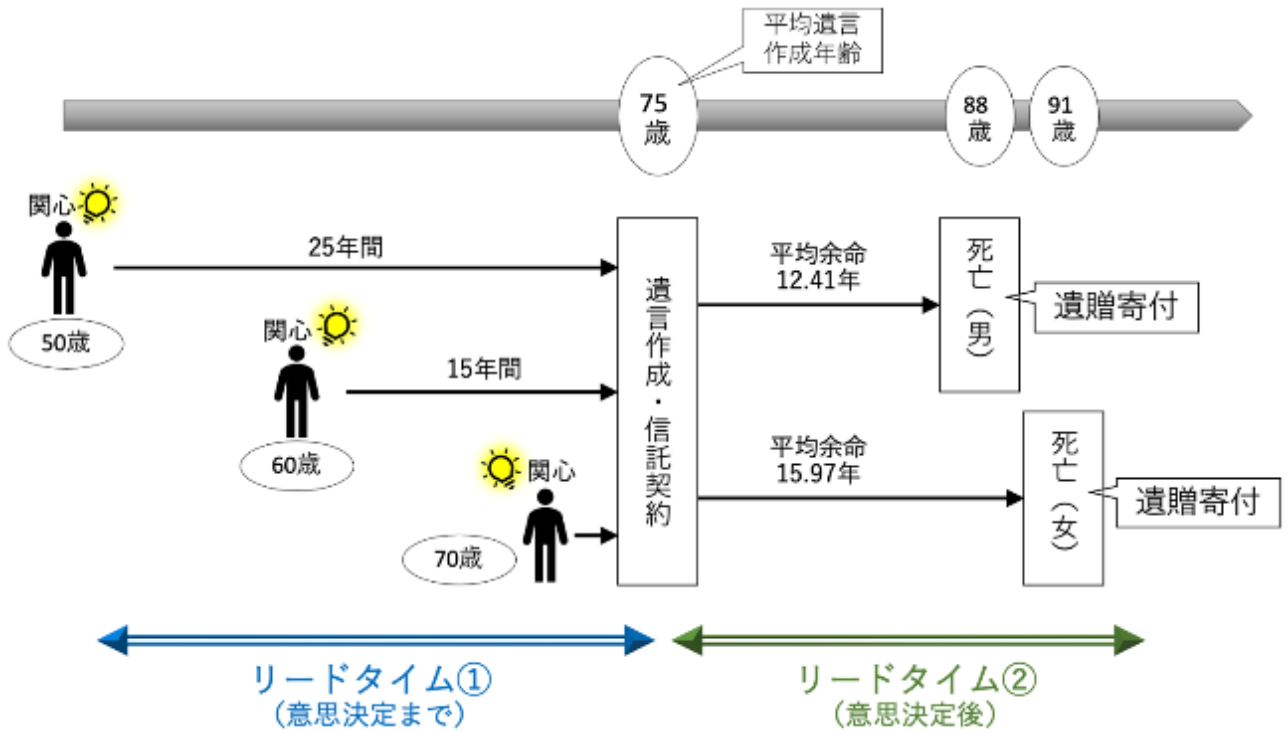
ここまでの手順を踏んで初めて、ホームページの遺贈寄付ページや遺贈寄付パンフレットの制作に着手することが可能となる。時々、いきなり遺贈寄付パンフレットの制作に取りかかろうとするケースがあるが、方針も体制も整わないまま告知だけ先行すると、思わぬリスクを抱え、お粗末な対応で支援者の信頼を失うことがあるので留意すること。

⑥ 外部との連携強化

弁護士・司法書士・税理士などの士業や銀行・信託銀行・証券会社などの金融機関と連携することは、遺贈寄付の普及につながる可能性がある。博物館が地元士業・金融機関と連携して遺贈寄付を広めることは、地元愛のある人の思いを実現することにもなり、社会的に意義のある活動である。

ただ、下図のように、遺言に関心を持ってから実際に遺言を作成するまでの期間（リードタイム①）と、遺言作成から遺贈寄付が実現するまでの期間（リードタイム②）が存在するため、遺贈寄付には息の長い取り組みが必要であることを覚悟しなければならない。

図表 6-28



寄付白書 2017 によれば、遺贈寄付の相談を受ける士業等の影響力は大きい。遺贈寄付の内容が含まれる遺言を作成する割合は、遺贈寄付の意思を確認するだけで約 2 倍、遺贈寄付を選択する人が多いことを伝えると約 3 倍になるという結果がある。特に遺言作成に関わる士業等との連携強化は、遺贈寄付の普及のために重要である。

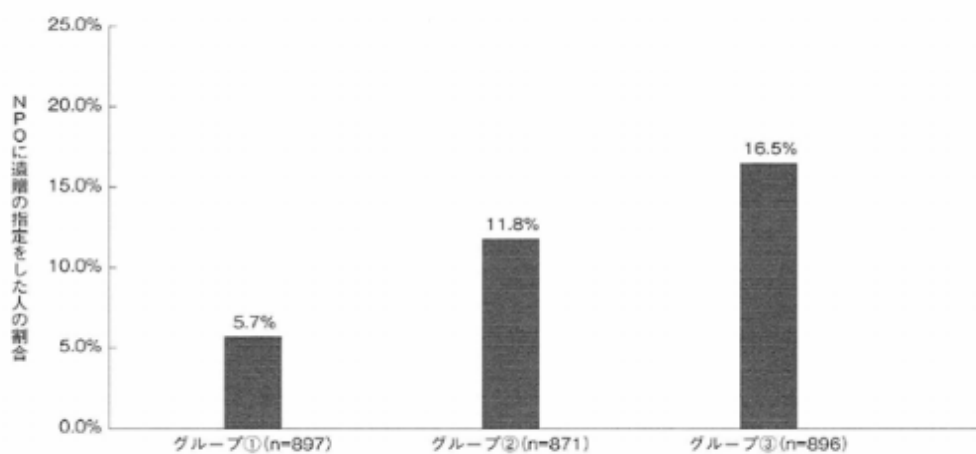
図表 6-29

表2-1 遺言の電話相談のグループ分け

	遺言に関する電話相談の後…
グループ①	そのまま通話を終了。
グループ②	「ところで、資産の一部をNPOに遺す意向はありますか？」
グループ③	「ところで、私たちのお客様には資産の一部をNPOに遺されたい方が多くおられます。あなたはいかがですか？」

出所：Sanders and Smith (2016) をもとに筆者作成

図2-13 NPO宛の遺贈指定に与える効果



出所：Sanders and Smith (2016) をもとに筆者作成

⑦ 個別案件への対応力強化

マニュアルや業務フローを整備しても、実際の遺贈寄付案件は1件毎に状況が異なり、判断や対応に苦慮することは多い。遺贈寄付の専門家に相談しながら対応を検討すること、記録を残してノウハウを蓄積することが重要である。

6. 実証事業から抽出する、ファンドレイジング実施モデルのポイント

博物館明治村は2020年頃より、当時の所長を中心にファンドレイジングの勉強を進め、事務局や理事会の理解を得ながら様々なファンドレイジング施策にチャレンジしてきた。今回の実証事業では新しいファンドレイジング施策となる遺贈寄付の受け入れ体制づくりに取り組むという「ファンドレイジング施策を増やす」取り組みであった。

図表 6-30

実証館：博物館明治村

きっかけ：多数の歴史的建造物を残し伝える事業の持続可能性を検討
【参考：建造物1件の大規模保存修理工事の平均コストは約3～4億円。所有する展示建造物50件以上】

	ステップ	実際にやったこと	組織内体制	変化・成果
準備期	ファンドレイジングを知る・学ぶ ファンドレイジングの必要性を組織内で共有する ファンドレイジングの実施に向けて内部調整を行う	(以前より寄付は受付※受け身) 所長(当時)が「ファンドレイジング」を知る・学ぶ(2020頃) 「ファンドレイジング」を経営計画に盛り込む	・所長+事務局員3名が准認定FR取得	ファンドレイジング挑戦が理事会で肯定的に評価
実践期	ファンドレイジング計画を作る ファンドレイジングを実施する 実施のプロセスや進捗を組織内で共有する、参加協力を求める	第一フェーズ 2020年～ OSLオーバーホール基金(2020.10月) Oクラウドファンディング実施 ・明治のオルガン復活(2018・成功) ・つみきひろはGabe(2021・失敗) OFR戦略策定(個人向け寄付制度設計) 第二フェーズ 2022年～ ○明治村みらい基金開始(3月～) ・媒体(チラシ・HP)作成 ・現地FACE to FACE ・SNS活用 ・支援者コミュニケーション(お礼メール、メルマガ、説明会感謝の集い、等) ○法人寄付(既存会員制度)の活性化 ・ターゲット拡大(明治創業企業等) ○遺贈寄付の検討・受け入れ開始	・総務、乗物、学芸などがクラファン等を経験 ・(例)ファンドレックスにコンサル依頼(効果測定・戦略策定伴走・CRM支援スタッフ研修等) ・事務局長、所長、事務局の主担当に加え、獲得資金の活用部署である、建築、学芸、乗物も担当に任命 メルマガ執筆や現地FACE to FACEにも参画 ・2023年下期より、主担当者増員予定	SLOH基金の返礼イベントで寄付者からお礼を言われる クラウドファンディングの成功・失敗を体験する 寄付が増える FR実施経験者が生まれる 支援者・応援者が増える
応用期	振り返りを行い、学びや成果を確認・共有する 実践からの学びを次のアクションや次年度計画に生かす			第三フェーズへ 自館の魅力や強み・提供価値をファンドレイジングを通して実感を得る 財源の相乗効果が生まれ来館者が増える

図表 6-31

実証館：博物館明治村

本実証事業
・遺贈寄付(導入体制整備まで)

	ステップ	実際にやったこと	組織内体制	変化・成果
準備期	ファンドレイジングの必要性を組織内で共有する ファンドレイジングの実施に向けて内部調整を行う	当実証事業に参加 遺贈寄付についての研修・勉強会の実施	事務局長が遺贈寄付導入の推進役 事務局長+事務局2名の3名体制で規定作成を進める	
実践期に向けて	ファンドレイジング計画を作る(準備段階) ファンドレイジングを実施する	寄付規定の作成 遺贈寄付導入に必要な規定の作成 遺贈寄付を導入している団体へのヒアリング 金融機関連携の可能性模索 次年度事業計画に遺贈寄付への取り組みを記載 金融機関及び弁護士等の専門家との連携体制の構築	・事務局長+所長+総務担当で受け入れ体制について検討 ⇒次年度、総務担当増員予定 理事会での提案 理事会承認 次年度に向けファンドレイジング担当者の増員要請	・研修や規定作成を経て、関係職員の遺贈寄付への理解と認識が深まった。 ・「遺贈寄付」の持つ特殊性(相続に関わる寄付であること)の理解が進み、導入への課題が明確になった。 (外部専門機関と連携した体制づくり) 理事会で遺贈寄付受入れについての有意性が確認された 遺贈寄付が次年度事業計画に組み込まれた

- ① 館長など（明治村の場合は当時の所長・現事務局長）がファンドレイジング推進をリードし、職員と共にファンドレイジングについて学び、導入の意思決定を理事会や館内で得る。経営計画や事業計画に盛り込む。
- ② 特定の寄付募集やクラウドファンディングなど、必要な資金獲得に向けてファンドレイジング施策を行う。その過程で各担当職員がファンドレイジング実施の体験をしていく。
- ③ 実施した複数のファンドレイジング施策に支援してくれた寄付者に対し、しっかり御礼や報告を行う。着実に寄付者が増えていく。
- ④ ファンドレイジング施策や支援者数が増えるにあたって、データ管理体制やFR全体戦略策定が必要になる。外部支援サービスを利用する。
- ⑤ 支援者分析やファンドレイジング全体戦略を策定する中で、ファンドレイジング施策を見直し、館の強みや支援者特性なども踏まえて新たなメニュー設計も検討する。
- ⑥ 新たなファンドレイジング施策の導入を検討・準備する。

—今回の実証はここまで—

これからの取り組みポイント

- ⑦ 新たなファンドレイジング施策と、全体戦略の整合を行いながら、新たな施策実施を進めていく
- ⑧ 既存支援者へのアプローチ、新規支援者開拓を両軸から検討していく

博物館明治村の場合はすでに複数のファンドレイジング施策の実績があるため、そこから得られた学びを活かし、さらに必要だと思われる施策を追加していく、という段階なので、その追加される施策が本当に必要なのか、既存のものと何が違うのかといった整合性や周囲の理解も必要になってくる。また、遺贈寄付は法的な理解や準備も多いため、これまでの体制とはまた異なる準備が必要であったことも実証の学びとしてあったといえるだろう。今後も実践に向けて進めながら、既存支援者へのアプローチや、遺贈寄付受け入れを広報することであらたな層へのアプローチを増やしていけることを期待している。

7. 博物館とファンドレイジングについて—明治村からのメッセージ

寄付後進国と言われる日本でも、徐々に寄付市場が活性化してきています。その中で、我々博物館のような「学術」「文化」カテゴリは、「いのち」「貧困」などの社会課題と比べてどうしても緊急性で分が悪いと感じることもあります。

ただ、寄付をお願いするために、自館が社会に提供している価値を深掘りして明確化できるという点で、博物館がファンドレイジングに挑む意義はあると考えています。

例えば、明治村の場合、「近代建築の保存」が表層的な価値ですが、実は本当に提供したい価値

は、「一步を踏み出すチカラ」です。鎖国からの急激な近代化という混迷の中、新たな一步を踏み出した明治時代の人々の足跡を伝え、同じように迷い多く世界から再び遅れつつある現代の人々に、一步を踏み出す勇気やきっかけを提供することが、自館の本当の価値だと考えています。

提供価値を明確化すると、自信を持って寄付をお願いでき、共感を得やすくなることに加え、展示やイベントもそれを意識したものにブラッシュアップされていきます。(…のはずです。)

こうした効果を期待して、明治村では、2020年頃から本格的にファンドレイジングに挑戦していますが、近隣だけでなく遠方の方からも日々寄せられるご支援とメッセージに、スタッフ一同が本当に励まされています。

しかし、当館の活動の源泉たる「建造物」の維持管理のためには、さらなる支援者層の拡大と支援額の上積みが必要なことから、今回、文化庁の実証事業に応募して「遺贈寄付」の受入れについて検討を進めました。

さすがはドナーピラミッドの最上位に位置するだけあり、受入れには専門知識・スキルを有する機関との連携や内部体制の整備など、想像以上にクリアすべき課題はありますが、「資料の収集・保管・展示」という博物館の機能は、「人生の最後にレガシーを残したい」、という個人の想いに応えられる可能性を感じています。

公益財団法人明治村
事務局長 三好 学

第7章 事業モデル・社会実装化への施策の提案

1. ファンドレイジングの視点から見た、持続可能な博物館経営に向けた事業モデル

博物館経営において、まずは基本的な博物館の機能である文化芸術に関する調査・研究、収集・保存、展示・教育等を行い、社会に向けての価値提供を行っていくことが大前提となる。しかしながら財政逼迫の課題から、こうした機能に十分にリソースを割けないという課題や、経営維持が困難なケースがあることも実情である。持続可能な博物館経営を考える際には、社会的価値提供という公益性の柱だけではなく、それを継続的に行っていくための収益性も事業モデルの視点に不可欠であり、これからの博物館運営においては、新たな収益源を増やすことや財源バランスの変更も視野に入れながら全体的な増収を目指し、経済的安定を図ることで、本来事業に力を注げる体制にしていくという発想が必要である。

第二章でも挙げた組織・事業・財源の一体的発展がこれにあたるが、本事業ではその中でも特に財源面・寄付や会費などの外部資金調達への取り組みを通じながら、組織や事業を共に成長させていくことを提案したい。

2. 実証事業から見えてきた、博物館がファンドレイジングを行う際の実施ステップと変化のプロセス

2館の実証事業の実施と調査から、博物館がファンドレイジングを行う際にどのような実施ステップを踏み、どのような変化が組織内外で起こっていくのかを検証し、下記の図にまとめた。

図表 7-1

博物館におけるファンドレイジング実施と成長のプロセス

	ステップ	組織内体制	期待される変化・成果 (内部)	期待される変化・成果 (外部)
準備期	ファンドレイジングを知る・学ぶ ファンドレイジングの必要性を組織内で共有する ファンドレイジングの実施に向けて内部調整を行う	ファンドレイジングを実行する決定をし、体制を整える（業務配分を見直す等） 担当部署、担当者を決定する 内部決済を受ける		
実践期	ファンドレイジング計画を作る ファンドレイジングを実施する 実施のプロセスや進捗を組織内で共有する、参加協力を求める	※必要に応じて研修・勉強会・外部支援の導入の検討 実施経験者が生まれる FR実施体験を共有する人が増える	ファンドレイジング実施に関わる人を増やす、巻き込む 自館の魅力や強み・提供価値をファンドレイジングを通じて実感を得る ファンドレイジングに関心を持つ人が増える ファンドレイジングの意義を組織内で共有する 他部門との連携が生まれる	注目度が上がる 支援者・応援者が増える 寄付が増える 来館者が増える
応用期	振り返りを行い、学びや成果を確認・共有する 実践からの学びを次のアクションや次年度計画に生かす	人員配置、ファンドレイジングに関わる担当者の設定等 次担当者育成や職員研修の検討等	ファンドレイジングに関わる人が増え実施経験者がサポートする体制ができる ファンドレイジングが事業計画に組み込まれる	館に対する理解が深まる愛着が湧く 他のファンドレイジング施策や恒常的な寄付に繋がる

（１） 実施ステップ

第2章 2.3 ファンドレイジングの手法内に、ファンドレイジングを実行する際に抑えるべき7つのポイントを記載した「ファンドレイジングサイクル」を示したが、ここでは実際に博物館がファンドレイジングを実践する上で必要な実施ステップを準備期・実践期・応用期の3フェーズに分けて図式化した。もちろん、館の状況によって既に整えられている場合もあるし、あるいは順番を変えて実践していくということもあり得る。また、実践期の「ファンドレイジング計画を作る」「ファンドレイジングを実践する」は行う内容が多岐にわたり、かつどのようなファンドレイジング施策を行うかによっても変わってくるので、ここでは詳細は割愛するが第5章・第6章の実証事業の実施報告には今回実施された内容が含まれているのでご参照いただきたい。

（２） 組織内体制

ファンドレイジングを実施したいと考えている博物館関係者の多くが、この組織内で誰が、どのような体制でファンドレイジングを実施すればよいか（どのような体制づくりが必要か）に関心を寄せていると思われる。ファンドレイジングを実施したいと考えている博物館関係者の多くが、この組織内で誰が、どのような体制でファンドレイジングを実施すればよいか（どのような体制づくりが必要か）に関心を寄せていると思われる。しかし、既に人員不足である館にとって新しく人材を確保することは極めて難しいので、まずは現在いる既存の人員の中で、業務配分や優先順位を変えていくこと

から始めることができるのではない。あるケースでは学芸員や職員の1人がファンディングを知り関心を持って、上長や館長などを説得し、小さくても一つのファンディング施策を体験し、その意義やできるという成功体験を館内に広めるというものがある。今回の実証事業の一つ、パルテノン多摩の実証はこのケースに該当する。また別のケースでは、館長や理事、事務局長のようなリーダー的立場の人物がその必要性を感じ、館内での実施を推進していく例である。今回のもう一方の実証館である博物館明治村はこちらに該当する。このように、内部のどの立場であれ、あるいは時には外部要因からの後押しによって進められる場合もあるかもしれないが、実際にファンディングを行うためには内部の誰かが、推進役・旗振り役が必要になり、さらに重要な点としてはその人が孤軍奮闘するのではなく、周りが実行を支える理解とサポート体制、もしくは複数人で業務を行うチーム体制が必要である。

そのためにも、推進する人が一人で進めるのではなく、上長や同僚を巻き込んで勉強会や企画を立て、関係する業務をおこなっている他部署にも説明や情報共有を積極的に行っていき、必要な協力や情報共有が随時行える体制にしておけることが理想的である。特に寄付金の入金処理を取り扱う総務・会計部門や外部リレーションをつかさどる広報部門、展示企画に関わる学芸員との連携は必須である。

また、このように後々に部署を超えた連携が必要になってくることを見越して、事前からファンディングの勉強会や研修会など対象を広く行っておくことも有益であると考えられるが、まだ内部理解が進んでいない状況で難しい場合には、ファンディングの実施を行っていくプロセスの中でこまめな内部情報発信を行い、組織内に関心層を増やしていくことも大変重要である。

もう一点、体制において不安に思われるのがファンディング経験者や知識を有しているものが組織内にいない場合である。その場合は外部専門家によるアドバイスや、コンサルティング・伴走支援などを活用することも可能である。本実証事業でクラウドファンディングに初挑戦をしたパルテノン多摩では、担当学芸員が事前の勉強を独学で行い企画作りに生かし、クラウドファンディングの実施段階において担当キュレーターからのアドバイスが得られるクラウドファンディングプラットフォーム READYFOR を選択することで、初めての挑戦ながらも常にアドバイスが得られる体制で実践することができ、見事に目標を達成している。また、同じく実証館の博物館明治村はファンディングの全体像を学ぶため4名が準認定ファンレイザーの研修を受け資格を取得したのち、外部支援の必要性を感じ、株式会社ファンドレックスによるコンサルティングサポートを実証事業以前から受けている。また本実証事業においても、遺贈寄付の専門家からのアドバイスと研修を元に規約策定を行った。このように、自館だけでは実行が難しい専門的知見が必要である場合や、スピード感をもって実行をしていきたい場合などには外部専門家やサービスプロバイダーの協力を得ることも選択肢の一つとして検討されたい。

実施期において最も大切なポイントと言えるのが、「実践経験者が生まれること」の次に記載をした「ファンディング実施体験を共有する人が増える」ことであろう。前述したように、ファン

レイジングの推進役と実行担当者は実施に必要不可欠だが、その者が一人で進めるだけでは必要性が組織内に浸透しないし、関心も持ってもらえない、そもそも成功自体が難しいであろう。そこで、ステップにある「実施のプロセスや進捗を組織内で共有する、参加協力を求める」という点が重要になってくる。

（３） 期待される変化・成果（内部）

ファンレイジングを実施するにあたり、当然資金獲得を期待すると思うが、ファンレイジングの効果やもたらされる変化・成果はそれにとどまらない。また、導入当初はファンレイジングの実施に懐疑的な意見や不安視する意見もあるだろうが、資金獲得だけでなく、この組織内外の変化や成果が可視化されることによって、組織内の理解を深め、意義や必要性を納得してもらえることに繋がる。どの変化も大事ではあるが、特に博物館におけるファンレイジングにおいては「自館の強み・提供価値をファンレイジングを通じて実感を得る」が特に着目すべきところであると考ええる。公共館や、長く運営する大きな組織の場合は特に、自館の存在意義や、どんな価値を利用者や地域住民に提供しているのか、すべきなのかといったことを職員一人ひとりが語る言葉を持つことが難しいケースが多いのではないだろうか。ファンレイジングをするということは、改めて「私たちはこういう存在です、こういう社会（地域・文化）を目指しています、だから応援してください、一緒に作ってください」というメッセージを外部に発信することである。まず、これを明文化して語っていく、ということ自体が、自館の存在意義と向き合うことになる。ファンレイジングの企画を作る際にはもちろんのこと、呼び掛け文を作成し、Web サイトやSNSに発信する過程においても、関係者が自館について棚卸し、整理しなおすという大事なプロセスがある。また、ファンレイジングの呼びかけを通じて、館の利用者や地域住民、関係者、支援者からの反響や声が寄せられる。この中には、なぜこの館の取り組みを応援するのかの理由が詰まっている。なぜ好きなのか、なぜ大事だと思うのか、だから応援するという支援者からのメッセージは内部関係者が自館の強みや価値を再認識することにも大変重要であり、このような機会がないと気づけないことも多いであろう。さらに応援されるということは非常にパワフルで、勇気づけられる体験となる。こういった反響の内部共有も含めて、館内に情報共有をしていくことがとても重要である。

（４） 期待される変化・成果（外部）

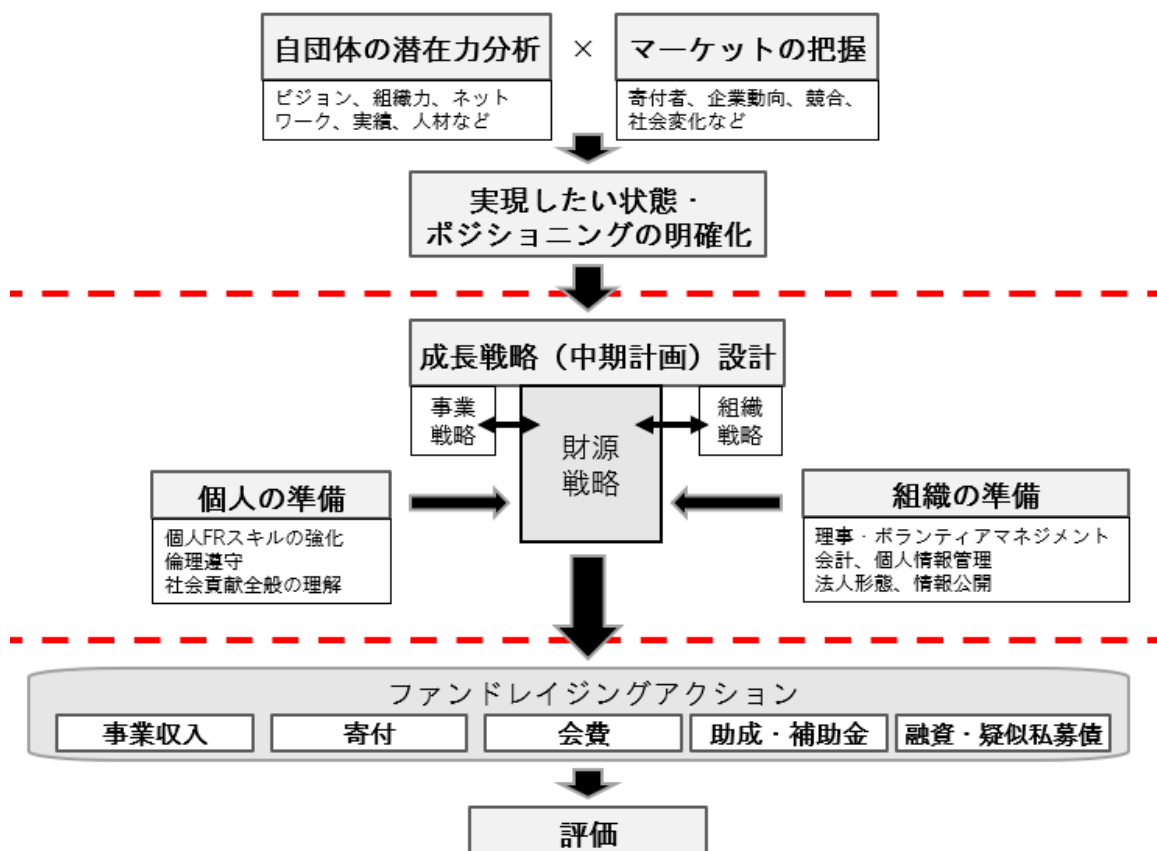
ファンレイジングを実行する過程で外部への発信を効果的に行い、露出をしていくことは極めて重要なので、当然うまくいけば注目を集め、それに伴い支援や応援が集まる。それによる相乗効果で、館の知名度が上がったり、新しい層にリーチできたり、入館数が増えるなどの相乗効果も期待できるであろう。短期視点であればそれだけでも十分な効果と言えるが、中長期視点に立った時に、この単発の寄付者が次にどのように館の活動に関わってくれるか、が非常に重要である。

第2章で示したドナーピラミッドのように、寄付者との関係性を単発で考えず継続的なコミュニケーションを行っていくことが大切だということを考えると、「ほかのファンドレイジング施策や恒常的な寄付に繋がる」と記載したように、次にどのような参加をしてもらい、どのように継続的な支援者になってもらえるか、この道のりを準備することも館側の大事な任務であると言える。

3. 持続的な経営基盤の強化および組織改革の在り方の方向性と、国内博物館が取り得る方策例

ここまで、実証事業と調査により、博物館がファンドレイジングを行う際にどのような実施ステップを踏み、どのような変化が組織内外で起こっていくのかを記した。さらに長期視点で見た時に、重要なのはこれらの変化を効果的に活かし、経営の健全化や安定化を図っていくことである。これらの取り組みから、今後博物館の経営基盤強化や組織改革をどのように行うことができるか、方策例を「ファンドレイジングの全体像」と「組織・事業・財源」の3本柱を中心に、下記に記載する。

図表 7-2



「ファンドレイジング戦略の全体像」

日本ファンドレイジング協会准認定ファンドレイザー必修研修より

● 実現したい状態・ポジショニングの明確化

上部 1/3 は、潜在力の棚卸とマーケット等外部要因の分析・把握から、2-3 期待される変化・成果（内部）でも記した自館の存在意義や、どんな価値を利用者や地域住民に提供しているのか、すべきなのかを明確化する。

● 成長戦略（中期戦略）の策定

上記の実現したい状態・ポジショニングの明確化を元に、中期的な成長戦略を考えていく。この中で、組織・事業・財源が一体的に発展していけるよう 3 つの視点から考えていく必要がある。

（１）財源戦略

① 自館の収入源の全体割合、推移の把握と理想の状態について

図表 7-3

	N =	入館料収入／年間収入総額の比率	ショップ売上／年間収入総額の比率	施設の賃貸料／年間収入総額の比率	外部資金／年間収入総額の比率
全体	1,506	21.5	9.1	3.4	6.9
設置者	国	35	14.7	0.5	4.4
	都道府県・指定都市	254	13.5	3.2	5.1
	市・区	703	20.8	12.5	2.5
	町・村	208	30.8	7.5	1.2
	公益法人・一般法人等	248	33	12.6	21.6
	会社・個人等	58	47.2	35.7	7.9
館種	総合	90	14.6	6.6	7.3
	郷土	166	20.8	8.2	1.3
	美術	352	18.1	6.5	10.2
	歴史	699	18.3	12.2	6.2
	自然史	65	20.7	2.8	4.7
	理工	61	25.2	5.5	4.4
	動物園	22	37.1	13.2	4.6
	水族館	22	47.6	22.4	4
	植物園	23	14.4	2.6	6.5
	動水植	6	33	12.7	0

参照）日本博物館協会「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」P108 総収入と各収入の割合より

図表 7-4

表 3-4-8 外部資金獲得方法（複数回答、有効な回答のあった館、全体／設置者別）「Q21-1-1」

外部資金獲得方法	全体	国	都道府県・指定都市	市・区	町・村	公益法人・一般法人	会社・個人等
N =	354	20	93	109	19	102	11
科学研究費補助金などの公的助成	123	13	44	32	5	26	3
日本財団など民間団体による助成	99	11	44	22	6	15	1
企業による寄付	97	9	15	16	5	50	2
ネーミングライツ	5	2	2	1	0	0	0
ファンドレイジング	11	3	3	1	0	4	0
ユニークベニューなど、施設貸出	15	5	6	0	0	4	0
その他	153	7	37	52	8	43	6
無回答	3	0	0	3	0	0	0

参照）日本博物館協会「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」外部資金獲得方法より

まずは自館の収入源の棚卸として、入館料・ショップ売り上げ・レストラン売り上げなどの事業収益によるものと、外部資金等の割合と把握を行う。国内の博物館の外部資金比率が低いことは図の通りだが、自館においてどのように推移しているのかを確認し内部で認識することがまずは必要である。複数年度を比較し、推移を見定めたうえで、各収入源の増加施策（減少への歯止めやキープなど）も検討したうえで、外部資金獲得の必要性も検討していく。なるべく中長期的視点で見据えることが重要である。

② 外部資金獲得の目標設定

収入源推移のデータ分析によって、外部資金獲得の必要性が認識されたところで、外部資金獲得の目標比率や金額を定めていく。この時に、急激な増額は難しいことも念頭にいれつつ、中長期的なアプローチを検討できるとよい。また、目標は金額面だけでなく、どのように支援者やステークホルダーとの関係性を築きたいか、どうなることが理想的か、というソフト面も目標に入れることが望ましい。

外部資金の項目として公的助成・民間助成・そして寄付会費などの収入が挙げられるが、支援性が高く、これからの成長が期待される会費・寄付を中心に取り上げる。博物館における会費・寄付メニューには下記のような種類があり、それぞれに法人向け、個人向けの者が博物館によって設定されている。

- ・ 友の会などメンバーシップ制度
- ・ 企業パートナーシップ制度
- ・ 賛助会員
- ・ 企業協賛
- ・ 都度の寄付
- ・ クラウドファンディング
- ・ マンスリーサポーター（継続寄付）
- ・ 遺贈寄付

自館ですでに取り組んでいる収入源がある場合は、その設計を確認したうえで、増加施策もしくは改善施策を作成していくことを推奨する。新規でメニューを増やす場合にも、既存の収入源との兼ね合いなども考えながら、検討していくとよい。

重要な点は、それぞれの施策が単独のアクションにならず、相乗効果を生み出せるように全体設計を考えていく点にある。第2章も記したドナーピラミッドの発想で、支援者が一回限りの寄付にとどまらず、リピートの寄付者になるにはどのような提案があるか、と考えていく。ここでおのずとファンドレイジングの全体戦略の視点や、部署を超えた連携が必要になってくる。

③ 施策を積み重ねながら、支援者を増やし、外部資金を増やしていく

②で設定した外部資金獲得目標に向けて、ファンドレイジングの施策を実行していく。施のプロセスや、成功させていくポイントは前述のとおりである。

(2) 組織戦略

① 内部の理解を深める、学びの機会と実践の機会を作る（小さな成功体験）

この2点は、パルテノン多摩、博物館明治村の両事例を見ると、どちらからスタートすることも可能である。が、片方が欠けると次に進まない。ファンドレイジングを組織内で進めていくことに経営層やトップの理念・推進力と、現場の協力・実践との両輪が不可欠である。

博物館明治村に見るように、学習の機会を作り、実践を重ねていくことでファンドレイジング経験を持つ人材を増やしていくことで、組織全体の認知や実感値も上がっていく。

② 理事会や館長などトップ層にファンドレイジングや経営マネジメントに明るい人材を入れる

トップ層による推進が先にあるケースと、現場職員や学芸員などが事例から作るケースとがあるとされるが、中期的な視点でいうとやはりトップ層にはファンドレイジングや経営マネジメントに明るい人材を早い段階から入れ、その人物を中心に中期戦略を描いていくことが望ましい。

③ ファンドレイジングや広報・経営管理などを行う職員を徐々に増やしていく

全体として人材不足が課題である博物館にとっては難しい点ではあるが、何度かファンドレイジングの実施経験と成功体験を組織内で得られていれば、その必要性や重要性が伝わりやすくなるであろう。またファンドレイジングを行っていくことによって、会員・寄付者管理などの業務も増えることから、人員増は必要になってくることから、投資的な視点を持ってこのような人員配置を検討することも大事である。

(3) 事業戦略

① 館の存在意義・価値提供と照らし合わせ、行うべきミッション性が高い事業をしっかりとやる（投資もする）

博物館の存在意義や提供価値には様々な側面がある。特に、その館独自の提供価値については、ファンドレイジングを実践する過程において、組織内でも明確化を進められるとよいであろう。そのうえで、展示企画、コレクション、情報発信、教育的側面、また地域における役割など、自館がどこに力を入れて行っていくかの方向性を定めることが必要である。事業はこの方向性に基づいて、優先度

を決めていけることが望ましいと考えられる。また、有識者ヒアリングにもあったように、少しずつでも寄付などの外部資金の獲得を増やせるようになっていった場合に、大事な事業の実行や、それに必要な人員補強などに投資をしていく、という支出面の構想も必要である。

② 日頃の業務、コミュニケーションからしっかり来館者やステークホルダーと向き合う

有識者ヒアリングでも言及があったように、博物館のファンを増やしていくファンドレイジングの手前には、日頃から来館者が展示からの学びや発見、独自性や、スペースの快適さや心地よさ、職員とのやり取りなどから、この博物館が好き、また来たいと思える場所であることが大切である。博物館の本来事業において、いかに価値を高められるかは非常に重要であると言える。

③ 地域とのつながりを意識し、還元をしていく

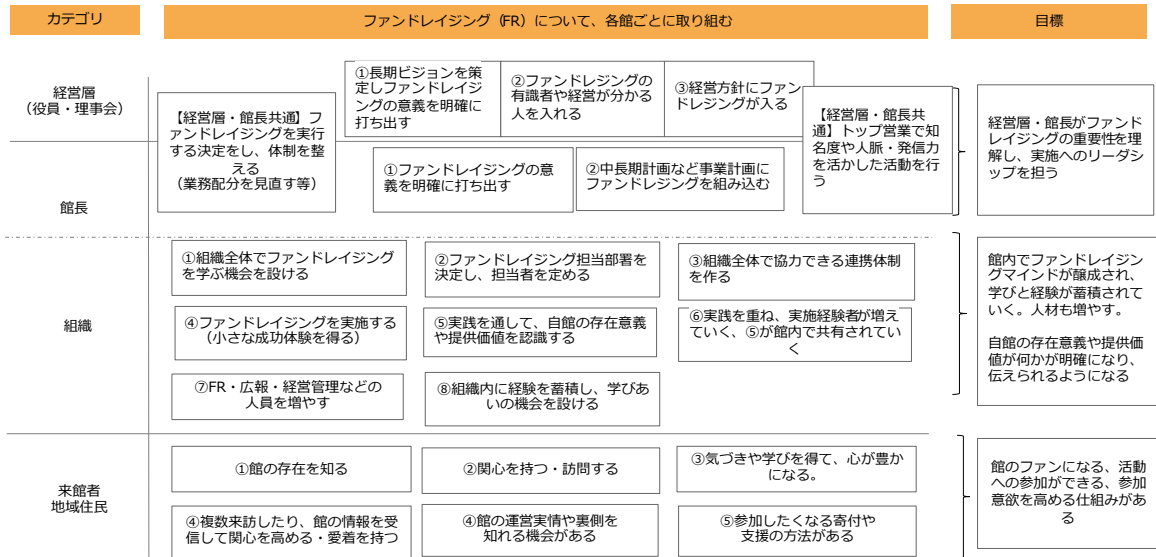
博物館が持つ社会的価値は、広く公共に発信されていくべきものであるが、特に身近なつながりのある地域住民、地域企業、教育機関、他の博物館や公共施設等、パートナーとなりうる対象は様々ある。重要なのはなんの視点でパートナーシップを組んでいくか、であるが、一つには館の長期ビジョンの達成、もう一つに地域貢献が挙げられるであろう。この二つがほぼ共通しているという場合も多いかもしれない。「これからの博物館に求められる役割」から考えても、やはり地域の課題にどのように自館は取り組み、誰と共に解決していくのか、地域にどのように自館の強みや提供価値を還元していけるのか、という視点が必要である。これは公共性と経済性どちらの柱にも重要なポイントであるので、中期戦略には欠かさず入れ込んでおきたい。

(4) 社会実装化していくための施策に関する検討・提示

これまでに述べてきたように、博物館がファンドレイジングを行い、持続可能な経営を行っていくにあたっては、内外さまざまな取り組みやクリアしていくべきハードルがある。その一つ一つの積み重ねが、社会実装化に結び付いていくが、これから博物館業界でファンドレイジングが実践され、社会変化をもたらすための道筋として下記のロードマップを示す。このロードマップは、本実証事業における調査や実証2事業からの抽出、日本ファンドレイジング協会アートチャプターと博物館・美術館関係者有志によるロードマップ作成ワークショップ、並びにヒアリング協力いただいた有識者からのアドバイスに基づいて作成した。

図表 7-5

博物館におけるファンドレイジングの社会実装化に向けたロードマップ(1/2)



① 経営層（役員・理事会）と館長

経営層・館長のリーダー層にまず求められることは、やはり組織内においてファンドレイジングを実行していく、という決定をし、その体制を整えて実施へのリーダーシップを担う点にあると言える。また、有識者ヒアリングやロードマップ作成ワークショップにおいて、経営層におけるファンドレイジングへの理解と推進へのリーダーシップ発揮が重要であるという声は多く上がり、そのためにもファンドレイジングの知識や経験がある人材や営業力、マネジメント力の高い人材が求められるという意見が多くあった。この効果は第3章で紹介した海外事例から見ても有効だと思われる。また、そのような人材が運よく経営層や館長にいる際にはファンドレイジング導入が進んでも、異動や退任などで振り出しに戻ってしまうケースもある。そういったことが無いよう、人材確保と共に、経営方針にファンドレイジングを実施することを記載したり、事業計画に落とし込むことも併せて行うことが重要である。また、短期中期だけでなく、長期的な博物館のビジョンやありたい姿を策定し、それを実現させていくために自館は何をしていくのか、だからファンドレイジングが必要である、という意義を明確にして組織内に示していくことも経営層の重要な役割であろう。

② 組織

こちらは前述のファンドレイジング実施ステップとも内容が重複するため詳細は割愛するが、ファンドレイジングを実施し、小さな成功体験を積むこと、それを柱としてファンドレイジングマインド

の醸成や、自館の存在意義・提供価値の再認識に繋がることを目標と置いている。

③ 来館者・地域住民

博物館には、来館者というステークホルダーが存在し、すでに強力なファン層が存在しているということが、何よりもアドバンテージである。来館者を増やすという点においては当然まず一度足を運んでもらうことが重要であるが、複数回リピートしてもらうことにより、その博物館での学びや発見の体験が増え、ファン度や愛着はさらに高まる。そのような足元から考え直すと、日々の来館者に対してどのような体験をしてもらうか、また足を運んでもらえる館になるにはどうしたらいいか、という日常の積み重ねもまた重要であると言える。また近年では、Web サイトや SNS などでの情報発信に力をいれることで、遠方や事情でなかなか来訪ができない方々に対してもそのようなコミュニケーションを図ることに成功している館も増えている。特にコロナ禍に閉館を余儀なくされた経験から、こういった取り組みを強化させ、実際の来館以外の方法でファン度を高めることに成功している館も出てきている。

また、地域住民をここで加えたのには、「これからの博物館に求められる役割・機能（5つの方向性）」の4点目に『「つなぐ、向き合う」 社会や地域の課題への対応』が挙げられており、これからの博物館が地域における重要なハブとなる必要があることも視野にいれている。それには、まずは地域住民に存在を知ってもらい、足を運んでもらえるようなオープンな場所として機能する必要がある、さらには自館がこの地域でどのような存在でありたいか、も発信をしていく必要があるであろう。

図表 7-6

博物館におけるファンドレイジングの社会実装化に向けたロードマップ(2/2)

カテゴリ	ファンドレイジング（FR）について、業界で取り組む項目			目標
行政 制度	①公立館がFRで資金を得ても公金が減らされる制度の改正 ④ふるさと納税などを活用し、行政と博物館が共に経営資源確保を行う事例が増える	②寄付受け入れ体制の制度整備 ⑤地方公共館を支える財源を確保する税制の検討が進む ※イメージ例 i	③公立館で積極的にFRを行うモデルとなる館が増える ⑥アート振興に対する財源を確保する条例や仕組みが増える ※イメージ例 ii・iii	博物館のFRを阻害する制度が改正され、FRへの取り組みが公に評価されるようになる
業界内 人材育成	①FRを学ぶ研修への参加が公に認められるようになる ④文化セクターに特化したFRを学べるスクールができる ※イメージ例 iv	②学芸員の必修科目にFR研修が入る ⑤FR資格取得者やスクール修了者が優遇される、キャリアパスに有利となる。	③ミュージアムマネジメント研修（館長向け）にFR研修が入る ⑥マネージングディレクターとして経営に専念する役職が増える	博物館職員や学芸員、館長などがFRや経営を学べる機会が増え、専門性を高められるようになる
業界全体	①FRに取り組む館が増え、事例の共有や学び合いが進む	②業界協議会や会議体などにFR部会ができる（日本博物館協会・全国美術館会議など）	③博物館のFRや経営基盤強化を支援するサービスプロバイダー・中間支援組織・財団が増える	各芸術・文化業界のネットワークが強化される
	100年後の未来に残す館の姿を想像して、内外へ発信し、共に築いていく参加の輪を広げる			

※イメージ例 i 森林環境税（他分野事例）

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/150790_18.html

※イメージ例 ii 群馬パーセントフォーアート推進条例

<https://www.pref.gunma.jp/uploaded/attachment/140817.pdf>

※イメージ例 iii 京都市「Arts Aid KYOTO～京都市 連携・協働型文化芸術支援制度～」

<https://www.city.kyoto.lg.jp/bunshi/page/0000289846.html>

※イメージ例 iv Art Fundraising and Philanthropy（イギリス事例）

<https://artsfundraising.org.uk/>

④ 行政制度

特に公立館においては、制度上の理由からファンドレイジングなどの外部資金獲得に意欲を持ちづらい点が見受けられる。外部資金を調達しても、予算が減らされる、単年度予算で繰り越しができない等の意欲を削ぐ制度が改正されたり、会計構造や仕組みを工夫したりするなど、多忙で人員不足の中にもかかわらず外部資金獲得に挑戦する博物館に対して、インセンティブがあるような制度設計になることを求めたい。館スペースの活用等も踏まえて全体的に柔軟性と自由度を高め、前向きにファンドレイジングに取り組める環境を整えることも行政側に期待したい。

また、ふるさと納税の活用や、京都市の「Arts Aid KYOTO～京都市 連携・協働型文化芸術支援制度～」

(<https://www.city.kyoto.lg.jp/bunshi/page/0000289846.html>) のように、行政が主体となって地域の博物館や文化芸術事業、アーティスト支援を行っていく事例が増えることは望ましい。

⑤ 業界内人材育成

組織のパートで、組織内の学ぶ機会の創出や、実務経験者を増やしていくことについて記載したが、人材育成は組織内だけではなく、業界全体でも考えていく必要がある。組織内でファンドレイジングを実践していく職員や学芸員、館長がファンドレイジングを学べる機会が増えることが重要であり、ファンドレイジングや経営を学ぶことが業務として認められ、評価されていくことが大事である。また学芸員を志す段階でファンドレイジングや経営の講義が受けられ、館長向けの研修等にもファンドレイジングの項目を設けるなど、博物館に携わる人材育成のシーンに学ぶ機会を組み入れることでファンドレイジングやマネジメントの基礎知識を持つ人材が増え、より実務にも役立ち活躍が期待されると考えられる。

他業界の事例だが、長年公的財源に頼ってきた福祉分野においても、国家資格である社会福祉士の養成課程カリキュラムに「ファンドレイジング」が2019年より取り入れられ、福祉専門職を養成する大学などで、学生がファンドレイジングの授業を受けている。また、多くの都道府県においても社会福祉法人等の経営者、管理職、現場職員の各層に向けた福祉におけるファンドレイジングの研修が行われており、ファンドレイジングを学び、組織に取り入れる動きも拡大してきている。

文化庁には学習の機会づくりや人員増員、外部人材活用などに利用できる制度や助成を増やし、博物館の挑戦をサポートできる体制を作ることも期待したい。

⑥ 業界全体

人材育成に加え、業界全体でファンドレイジングに取り組む館が増え、事例の共有や学び合いが進むことを挙げた。これはどの業界にも共通に言えることだが、博物館ならではのファンドレイジングや持続可能な経営基盤強化を個々の館で行いながら課題やハードルにぶつかることがやはり出てくる。その際に、横のつながりの学び合いや情報共有は非常に心強い存在になり、挑戦する勇気をもらえるであろう。すでに学芸員同志などの横のつながりや、業界協議会や会議体もあるのでそのような場で学び合いが行われると全体の動きも加速化が期待できるのではないだろうか。

(5) 全体のまとめ

今回の実証事業は約6か月間の中で、クラウドファンディングの実践と遺贈寄付の受け入れ体制整備の構築について調査研究を進めた。しかし実際には一つのファンドレイジング施策を行うのにも、それを継続させていくのにも多くの時間と労力がかかる。また、持続的な博物館経営に繋げていくためには、実行するファンドレイジングが単発の施策に留まらず、すでに実行しているファンドレイジ

ング施策や博物館の本来事業との相乗効果や、長い目で見た支援者コミュニケーションの設計が必要である。それらを単純に資金獲得のためと捉えるのではなく、自館がこの先の未来にも地域や社会に価値を発信し続ける存在であることを目指すこと、その実現を共に行う仲間を募っていくことという認識を組織内で確認していくことが重要であることを改めて伝えたい。

また、本実証事業と調査を通じ、厳しい状況下にあってもファンドレイジングに取り組み経営強化を目指す博物館事例は存在するし、挑戦が可能なことが分かった。多くの博物館が最も課題に感じている点は人員不足であり、その中ではじめからファンドレイジングのために人員を増やすことは困難であろう。しかし、今回の実証事業も人員を増やして行ったわけではなく、既存の内部人材がまずは一定期間、優先順位を既存業務からファンドレイジングに切り替え、業務配分を変えて行ったことで、様々な学びや成果が出てきている。人員や体制が未整備であっても、まずは一つ、実践してみることを応援したい。

博物館には、博物館だからこその魅力やアピールポイントも多くあり、ファンドレイジングを実践していく中で気づくことも数多くある。博物館らしいファンドレイジングの実践が増えていくことにも今後さらに期待を寄せたい。

以上

参考資料

1. 有識者・関係者ヒアリング一覧

(1) 博物館の経営基盤強化のためのファンドレイジング事例など

お名前	ご所属
1. 伊藤 美歩さん	有限会社アーツブリッジ代表、日本ファンドレイジング協会理事
2. 罔府寺 司さん	大阪大学人文学研究科、西洋美術史/アート・メディア論 教授
3. イノウエ ヨシオさん	株式会社ファンドレックス ファンドレイジング・プロデューサー
4. 綾部 邦章さん (ご協力者)	東京都写真美術館 支援会員事務局
<主なヒアリング事項> ● 博物館がファンドレイジングを実施することの有益な点 ● 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント ● 博物館のファンドレイジングがうまくいかないケース ● 海外の美術館の事例	

(2) 博物館の強みを活かしたファンドレイジング事例など

館名	お名前・ご所属
1. 岸和田自然資料館	風間 美穂さん(きしわだ自然資料館学芸員) 平田 慎一郎さん(きしわだ自然資料館学芸員)：物品寄付
2. いわさきちひろ美術館 (公益財団法人いわさきちひろ記念事業団)	竹迫 祐子さん (公益財団いわさきちひろ記念事業団理事、ファンドレイジング、アーカイブ担当・学芸員)
3. 国立美術館 (独立行政法人国立美術館)	独立行政法人国立美術館本部事務局渉外・広報課ファンドレイジング担当
4. 株式会社トラストバンク	荒井 聡さん(ふるさとチョイス事業本部 地域ソリューション部 GCF チーム)
5. 株式会社ファンドレックス (ご協力者)	相澤 順也さん(パートナー) 長谷川 綾さん(コンサルタント) 曾根 拓也さん(コンサルタント)

<主なヒアリング事項>

- ファンドレイジング実施の課題と工夫
- 博物館がファンドレイジングをすることの意義
- 博物館のファンドレイジングを成功させるためのポイント

(3) 博物館とクラウドファンディングについて

館名	お名前・ご所属
1. 東京おもちゃ美術館	山田 心さん (認定 NPO 法人芸術と遊び創造協会 法人部 部長)
2. READYFOR 株式会社	廣安 ゆきみさん (文化部門リードキュレーター 認定ファンドレイザー)
3. 株式会社 CAMPFIRE	渡邊 未知翔さん (CAMPFIRE 事業統括部キュレーション部 ローカル・フードチーム・マネージャー) 早川 彩紀さん (同・GoodMorning チームマネージャー) 大内 千香子さん (同・GoodMorning チームキュレーター)
<主なヒアリング事項> ● 博物館がクラウドファンディングを実施する際のプロセスと体制 ● 博物館がクラウドファンディングを成功させるポイント ● 博物館がクラウドファンディング実施中に直面しがちな課題 ● 博物館がクラウドファンディングを行うメリット	

2. READYFOR で実施された博物館関連のプロジェクト一覧

2015 年以前

1. [震災で全壊した久慈市の水族館「もぐらんぴあ」を復活させたい！](#)
2. [動物たちを癒す大内山動物園！保護した仔猿の住み家を建てたい！](#)
3. [千葉県で一番古い美術館の展示品を守るため照明を LED にしたい](#)
4. [みやぎにボーダレスアート美術館を！～アートでバリアフリー](#)
5. [沖縄の大自然に「森のおもちゃ美術館」を皆で作ろう！一口館長募集中!!](#)
6. [コアラを守りたい！～東山動植物園コアラ応援プロジェクト～](#)

2016～2018 年

1. [築 120 年の古民家美術館に、バリアフリースイレをつくりたい！](#)
2. [明治時代のオルガンの音色を新しい時代に蘇らせたい！](#)

3. [伝統的な和柄「麻の葉模様」に関する書籍を出版したい！](#)
4. [福山市立動物園の結核にかかったゾウ「ふくちゃん」を救いたい！](#)
5. [美術とは何か。映像とは何か。国立奥多摩美術館、“記録集”第1弾](#)
6. [【完結編】国立科学博物館「3 万年前の航海 徹底再現プロジェクト」](#)
7. [水俣病歴史考証館開館 3 0 周年記念改修プロジェクト](#)
8. [洋画家・松本竣介。創作と思索の源「アトリエの時間」を展示室に](#)
9. [歴史的な木製学校家具を救え！九大什器保全活用プロジェクト](#)
10. [誕生から絶滅まで。3 億 4000 万年分のアンモナイト化石 九大に集結](#)
11. [五島列島久賀島に、潜伏キリシタン達の歴史を紡ぐ場所を！](#)
12. [静岡県 富士花鳥園 南の鳥ふれあいエリア復活プロジェクト始動！](#)
13. [いのちを語る「津波復興祈念資料館・閑上の記憶」を遺したい](#)
14. [半世紀にわたる歴博の挑戦！正倉院に残された古代の文書を後世へ](#)
15. [名古屋の真ん中に花の新名所『西洋シャクナゲの森』をつくりたい](#)
16. [廃船を改修し子ども客船に！港一体型「おもちゃ美術館」に造ろう](#)
17. [伊丹万作や中村草田男らが制作した同人誌『朱鸛』の翻刻](#)
18. [熊本地震で崩壊！両腕を失った詩画家 大野勝彦美術館の再建へ](#)
19. [焼失した皇居・明治宮殿の天井画 柴田是真の作品を修復したい！](#)
20. [マチュピチュ村を創った男・野内与吉氏の資料館を故郷の大玉村に](#)
21. [空きアパートが手作りの「科学館」に！柏駅前にオープンします！](#)
22. [農作物として的大麻に関する書籍を書き、正確な情報発信をしたい](#)
23. [子どもを笑顔にする入場無料の「ふれあい水族館」を存続したい！](#)
24. [国立科学博物館新たな冒険！3 万年前の航海 徹底再現プロジェクト](#)

2019～2021 年

1. [織物参考館“紫” | 子どもたちに織物の魅力を伝えたい。改修にご支援を](#)
2. [富士花鳥園 | 鳥たち、花たち、お客様に、心も身体も温まる空間を。](#)
3. [日光さる軍団 | 動物たちの楽園を創造する。日本一の動物エンタメ施設へ](#)
4. [熊谷美術館 ～江戸時代から続く歴史遺産と日本最古のピアノを未来へ](#)
5. [尾張徳川家伝来の文化財を守り、未来につなぐためご支援を](#)
6. [ミュシャの絵画を堺の手織り技で絨毯に。110 年前の夢を実現したい。](#)
7. [大和三茶室「八窓庵」と庭園を再生し、後世へ継ぐ。～奈良国立博物館](#)
8. [コロナ禍で喪失した遊び時間を取り戻す、福岡おもちゃ美術館をつくろう](#)
9. [郷土の偉人蓮如さんを全国区へ！蓮如さん博物館リニューアル](#)

10. [南方熊楠記念館 | 開館 60 周年記念事業に向けてご寄付を](#)
11. [讃岐おもちゃ美術館オープン。子どもたちに香川の「すごい」を伝えたい](#)
12. [#宮子にプールを | 宇都宮動物園の宮子に、48 歳の誕生日プレゼント](#)
13. [「芸術との出会いの場」を未来へつなぐ。 | MOA 美術館](#)
14. [のんほいパーク | チンパンジー運動場に新しいエンリッチメント施設を！](#)
15. [兵庫「たつの昆虫館」の心でつなぐ昆虫館応援プロジェクト](#)
16. [森きらら | 動物たちが生き生きと過ごせる環境づくりにご支援を！](#)
17. [江戸から続く旧家の文化財を未来へ。田中本家博物館の運営にご支援を！](#)
18. [檜原森のおもちゃ美術館オープン。豊かな森林資源を活かして村を元気に](#)
19. [江戸東京の膨大な未公開史料を救う。神田明神オンライン博物館、開館！](#)
20. [大正から続く和洋の美しい調和を未来へ。大谷美術館の運営にご寄付を。](#)
21. [兵庫「たつの昆虫館」の心でつなぐ昆虫館応援プロジェクト](#)
22. [加茂荘花鳥園 | 栽培環境を守り、新たな安らぎ空間：味噌蔵カフェ誕生へ](#)
23. [日本民家集落博物館 | 重要文化財「旧山田家住宅」の修復へご寄付を](#)
24. [動物との心の距離を 0 にするしろとり動物園の挑戦](#)
25. [心から愛おしい沖縄の動植物に愛の手を | ネオパーク応援プロジェクト](#)
26. [重要文化財日下部民藝館・吉島家住宅 | 歴史を護り繋ぐ運営費にご支援を](#)
27. [安岡正篤の精神を次世代に継ぐ | 記念館・恩賜文庫の一刻も早い修復を](#)
28. [美濃・瑞浪屏風山麓に残そう江戸時代に建てられた茅葺き屋根の芸術館！](#)
29. [兵庫「たつの昆虫館」の心でつなぐ昆虫館応援プロジェクト](#)
30. [散逸の危機から立花家の重宝を守る | 柳川・立花家史料館にご支援を](#)
31. [美術館建設地にて「最初で最後の」イベントを開催したい！](#)
32. [七色の光をあなたに届けます | 影絵作家・藤城清治の世界にご支援を](#)
33. [楽しく学べる！ヨコハマおもしろ水族館～生き物たちからのヘルプ](#)
34. [本居宣長の魅力を新しいカタチで伝えたい！！](#)
35. [名画が連なる「アート列車」を走らせよう！](#)
36. [沖縄こどもの国 | 「ゆいま～る」の心でつなぐ、動物園応援プロジェクト](#)
37. [一般公開なくして大原美術館ではない。作品との出会いを守るご支援を。](#)
38. [山種美術館 | コロナ禍を越え、日本画を未来に伝える活動にご支援を](#)
39. [新江ノ島水族館 | あなたと生き物を繋ぐ #えのすいファンディング](#)
40. [パパママ・園や学童の保育者に感謝！専門知識の学びを届けたい](#)
41. [動物の福祉に配慮した「ホントの夜の動物園」を開催したい！](#)
42. [地域文化再生を担う専門家を育成 | アーカイブズ・カレッジ継続へ](#)
43. [動物のためにコロナに負けない。ピクニカ共和国存続に向けて](#)

44. [ピューマの新ペア応援プロジェクト](#)
45. [世界唯一の海底神社を後世に残したい。波左間支援プロジェクト](#)
46. [潜伏キリシタンの史実を後世へ伝えたい。資料館保管庫改修へ。](#)
47. [復活 佃月島演芸館 伝えよう地域の記憶](#)
48. [幕末の志士・清河八郎の旅日記『西遊草』を復刻したい！](#)
49. [世界とつながる | トーテムポールをカナダのアーティストと造ろう](#)
50. [売薬一家が暮らした古民家を、記憶を紡ぐ「泊まれる資料館」に！](#)
51. [みんなでつなぐ銀河鉄道。おもちゃ美術館を花巻・マルカンビルに](#)
52. [案内板を作り「毛谷村六助資料館」の来館者を増やしたい](#)
53. [90年ぶりに再会した左脚を接合し結髪土偶を立ち上がらせたい！](#)
54. [開館25周年記念「宇一が描いた蝶」展という昆虫と絵画のコラボ](#)
55. [さよならから1年半。旭山動物園内に、“走る絵本”の再現空間を](#)
56. [北大路魯山人の住居「春風萬里荘」の庭園を改修し、永く後世へ。](#)
57. [犠牲者約8万人。負の歴史『満蒙開拓』を次世代へ届けるために。](#)
58. [幻の製糸場を追え！明治初期赤坂の勸工寮葵町製糸場を3D復元へ](#)

2022年～

1. [木曽おもちゃ美術館オープン。木育とふるさと体験を子どもたちへ！](#)
2. [あすたむらんど徳島 | “本当の仕事の楽しさ”を体験！子ども会社設立へ](#)
3. [廿日市・大自然の中のウッドワン美術館 | 作品との出会いを届け続けたい](#)
4. [日和佐うみがめ博物館カレッタ | ウミガメたちが過ごしやすい環境づくり](#)
5. [記録的豪雪で傷んだ文化財を守りたい！茅葺き古民家博物館にご支援を！](#)
6. [1つの作品だけを展示する美術館を開館させたい！](#)
7. [こども未来館ここにこ | みんなの市電シミュレーター復旧プロジェクト](#)
8. [浜松でしか見られない企画展をこれからも | 浜松市美術館×ふるさと納税](#)
9. [安曇野のシンボル「礫山館」を修繕し、次世代に守りつなげたい](#)
10. [豪太もしっかり乗れるホッキョクグマ体重管理設備を！](#)
11. [知的障害があっても硬式野球で甲子園を目指せる環境を全国で作りたい！](#)
12. [子どもたちに生き物と笑顔を届けるエビカニ号買い替えにご支援ください](#)
13. [幻の戦闘機「震電」実物大模型展示へ！～大刀洗平和記念館](#)
14. [熊本市現代美術館の「これから」をつくる～アートでつながる交流拠点へ](#)
15. [高野山の魅力を再発見！高野山デジタルミュージアム開館にご支援を！](#)
16. [南魚沼市 池田記念美術館 | 地域と連携する文化活動にご支援を！](#)

17. [津山まなびの鉄道館にミニSLを！](#)
18. [さわって学べて楽しめる！登別映像機材博物館の札幌移転プロジェクト](#)
19. [佐野美術館 | 登録有形文化財の日本家屋「隆泉苑」改修にご支援を](#)
20. [800年の時を超えて迫る！『正法眼蔵嗣書』修訂本の源流](#)
21. [共に生きる命のために | 甲府市遊亀公園附属動物園に医療機器を届けたい](#)
22. [たびら昆虫自然園 | 子どもが生物多様性に触れられる里山を未来へ残す！](#)
23. [開館 20 周年、クレマチスの丘のヴァンジ彫刻庭園美術館を次世代へ](#)
24. [児童文化を発信し続けてきた「絵本美術館」を未来に向けて存続させたい](#)
25. [動物園がもっと好きになる。水辺の生物たちと再会できる場所づくりを](#)
26. [移動水族 CAR であなたの街を元気に！子供達に笑顔を届けたい！](#)
27. [98 歳の誕生日を皆様と共に！影絵作家・藤城清治の美術館にご支援を](#)
28. [福岡の未来を創造する新しいサイエンスショーを](#)
29. [おもちゃで繋ぐ岩手の文化「三陸鉄道&馬面電車のモクトレイン」](#)
30. [金沢動物園 40 周年 PJ | 園の象徴、ゾウのボンとヨーコに給水装置を](#)

3. CAMPFIRE／GoodMorning で実施された博物館関連のプロジェクト一覧

CAMPFIRE 掲載

■ 博物館・美術館：6 件

31. [【存続危機】航空科学博物館をご支援ください。](#)
32. [新宿の東京おもちゃ美術館。『木のぬくもり』と『入館者』ダブルで激減、大ピンチ！](#)
33. [30 年目のワタリウム美術館がコロナ禍で危機。貴方の支援が日本のアートを救う。](#)
34. [新たな琵琶湖を体感できる！滋賀県立琵琶湖博物館『樹冠トレイル』](#)
35. [飛騨高山に体験型の昭和歴史博物館 飛騨高山レトロミュージアムをつくります](#)
36. [鬼ブームの今こそ！「鬼のまち」の博物館 30 周年を「ド派手」に祝いたい！](#)

● 動物園・水族館：26 件

1. [【ノースサファリサッポロ】コロナの影響で存続の危機！動物達を守りたい！](#)
2. [【群馬サファリパーク】守りたい！命を育む世界！！](#)
3. [【長崎バイオパーク】コロナ禍の臨時休園で大打撃。のびのび過ごす動物たちを守りたい](#)
4. [【ノースサファリサッポロ】檻から出して走らせてあげたい！！](#)
5. [ニホンザル 300 匹を救え！南伊豆 波勝崎モンキーベイ誕生プロジェクト！](#)
6. [【旭川東高校&旭山動物園】旭山をコロナ禍から救い、もっと動物たちと人を繋げたい！](#)

7. [【鶴岡市立加茂水族館】美しいクラゲたちをえさ代で救いたい](#)
8. [国立科学博物館の標本が自宅に届く！3D プリントレプリカ&AR ポストカード限定販売](#)
9. [【いけだどうぶつえん活性化プロジェクト】みなさんと一緒にキリンを贈呈したい！](#)
10. [【ダチョウ王国】新型コロナウイルスの影響で大ピンチ！動物たちを守りたい！](#)
11. [“森の天才建築家”ビーバー家族の楽しみを増やして、ビーバーの聖地を目指す！！](#)
12. [動物たちに「より豊かで幸せな日々」を届けるため、屠体給餌をサポートしてください！](#)
13. [荒川河川敷で保護されたの鹿「ケープ」と仲間たちのお家を作りたい](#)
14. [【市原ぞうの国】ぞうさん達の水遊び場を皆さんと一緒に作りたい！](#)
15. [希少な爬虫類を守りたい！コロナで大打撃の爬虫類専門動物園 iZoo【イズー】を応援](#)
16. [【NOAH】動物たちとコロナ禍を乗り越えたい！是非 皆さんの力を貸して下さい！](#)
17. [【カワスイ 川崎水族館】世界の水辺と生きものたちを守りたい！](#)
18. [壊れてしまった池田市五月山動物園「ウォンバットてれび」を復活させたい。](#)
19. [日本一小さい西山動物園！みんなに愛される動物園を守っていききたい！！](#)
20. [「日立市かみね動物園」にパンダ誘致！可愛くて美味しいパンダ納豆をお届けしたい！](#)
21. [【西山動物園応援プロジェクト】楽しさいっぱい思い出もいっぱいな動物園に！](#)
22. [みんなの西山動物園から世界中に！動物たちの元気を映像でファンに届けたい！](#)
23. [ウォンバットがいる「世界一♡のある動物園」五月山動物園をパワーアップさせたい！](#)
24. [オトナも楽しい動物園へ。 “Brew at the Zoo”を成功させたい！](#)
25. [【カワスイ】コロナに負けない！”オール川崎 ” でショートムービーを作りたい！](#)
26. [【川崎水族館】新型コロナの影響を受けた子どもたちと！ウォールアートを作りたい！](#)

■ 植物園（庭園系含む）：2 件

1. [【千葉県八千代市・京成バラ園】多くの人たちをバラで笑顔にしたい！](#)
2. [コロナで 600 年の歴史に存続の危機 19 歳次期当主の、「一家をかけた挑戦」](#)

GoodMorning 掲載

■ 動物園・水族館・美術館：5 件

1. [【日本モンキーセンター】大切な動物たちのくらしを守りたい！](#)
2. [京急油壺マリンパーク 3D 化計画～みんなで残そう思い出と歴史～](#)
3. [震災から 11 年経った今、東北の海岸線に世界に類を見ない野外美術館を立ち上げます。](#)
4. [大牟田市動物園 80 周年！ドキュメンタリー映画を製作して動物福祉をもっと伝えたい！](#)
5. [まもろう PROJECT ユキヒョウ～赤外線カメラで絶滅危惧種ユキヒョウを守る～](#)

■ 歴史資料館関係：6件

1. [加害の歴史を未来に繋いでいく場を残したい！～長崎平和資料館保全プロジェクト～](#)
2. [「北九州平和資料館」閉館…「戦争」を知り、「平和」を感じ、考える場所を残したい](#)
3. [歴史を伝え、ともに平和を考える「ウトロ平和祈念館」の完成にみなさんの支援を！](#)
4. [杉原千畝が「命のビザ」を発給した記念館 日本の誇りをかけて閉館危機から救いたい！](#)
5. [朝鮮人強制労働の史実を伝えてきた「旧光顕寺・笹の墓標展示館」を再建したい](#)
6. [応援求む！ダイアログミュージアム「対話の森」存続へ、今こそ #対話をあきらめない](#)