

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)」 委託業務

事業報告書

令和 5 年 3 月 31 日
株式会社 丹青研究所

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)」委託業務

事業報告書

令和 5 年 3 月 31 日

株式会社 丹青研究所

本報告書は、文化庁の委託業務として、株式会社丹青研究所が実施した令和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）」委託業務の成果を取りまとめたものです。

目 次

第1章 事業の概要	-----	1
1. 事業の概要	-----	1
(1) 事業の名称	-----	1
(2) 事業の背景と目的	-----	1
(3) 事業の内容	-----	1
(4) 事業の工程	-----	4
第2章 研修会および事業説明会の実施	-----	5
1. 研修会・事業説明会の企画、告知、参加募集	-----	5
2. 研修会の実施	-----	5
(1) 開催概要	-----	5
(2) 内容	-----	5
3. 事業説明会の実施	-----	7
(1) 開催概要	-----	7
(2) 結果	-----	7
第3章 博物館における経営に資する資源の調達に係る調査研究の実施	-----	8
1. 博物館における経営資源調達手法に関する過去事例の調査	-----	8
(1) 調査の目的	-----	8
(2) 調査の視点	-----	8
(3) 調査の手法	-----	8
(4) 調査の対象	-----	9
(5) 調査の成果	-----	10
2. 博物館において実施される経営資源調達に係る実証事業	-----	62
(1) 協力館の選定	-----	62
(2) 実証事業の内容と成果	-----	62
3. 当該実証事業に関する有識者・関係者への聞き取り調査と分析	-----	132
(1) 調査の目的	-----	132
(2) 調査の手法	-----	132
(3) 調査の対象	-----	132
(4) 調査の成果	-----	133
(5) ヒアリングの内容	-----	134

4. 国内他館への普及と導入を目的とした事業モデルの作成	-----	151
(1) 協力館における実証事業の成果	-----	151
(2) 事業モデル	-----	154
5. 実証事業全般にわたる成果分析や課題抽出	-----	155
(1) 実証事業全般にわたる成果分析	-----	155
(2) 課題抽出	-----	159
6. 社会実装化を進めるための施策の提案	-----	163
(1) 社会実装化を進めるための施策とは	-----	163
(2) メソッドツールの目的	-----	164
(3) メソッドツールの構成	-----	164
(4) メソッドツールの利用	-----	164
第4章 事業成果報告会の実施	-----	165
1. 事業成果報告会の企画、告知、参加募集	-----	165
2. 事業成果報告会の実施	-----	165
(1) 開催概要	-----	165
(2) 内容	-----	165

第1章 事業の概要

1. 事業の概要

(1) 事業の名称

令和4年度 文化庁「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）」 委託業務

(2) 事業の背景と目的

文化芸術基本法等の成立や国際博物館会議（ICOM〔アイコム〕）京都大会における「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等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あわせて進める必要がある。

本事業では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、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。

(3) 事業の内容

①本事業の対象

本事業では、会員制度を対象として実証事業を行った。会員制度とは、メンバーシップ、ボランティア、スポンサー等をさすものとする。

②事業の概要

本事業において実施した調査研究の概要は下記の通りである。
詳細は第2章以降において記載する。

1) 研修会および事業説明会

・博物館や自治体等の対象事業者に向けた研修会および事業説明会をオンライン（Zoom）にて開催し、博物館経営に資する資源の調達に係る活動の意義や目的についての普及

と実証事業の説明を行った。

- ・参加者の利便性等を鑑み、研修会および事業説明会は同日、令和4年8月16日に実施した。
- ・研修会は録画を行い、文化庁のYouTubeチャンネル等で配信することにより、当日参加者以外の視聴を可能とした。

【1】研修会

- ・研修会は「博物館における会員制度等の意義と可能性」と題し、「国内の博物館における会員制度等の現状」、「博物館における会員制度等の意義と可能性」という二つのテーマについて実施した。

【2】事業説明会

- ・研修会とあわせて、実証事業の説明と協力館の募集を行う事業説明会を実施した。協力館は公立館1館、私立館1館として募集を行った結果、北九州市立美術館(公立館)、ロマンスカーミュージアム(私立館)を協力館として選定した。

2) 実証事業実施計画の策定

- ・協力館選定後、各館において現状の聞き取りを実施し、当該館で課題とされ本事業において改善・強化が求められている事項の把握を行った。
- ・それらをふまえ、「経営基盤強化」につながる実証事業の方向性や進め方等を整理し、館の協力体制や博物館運営の現状等もふまえながら、実証事業実施計画としてとりまとめた。実証事業はこの計画に基づき展開した。

3) 博物館における経営に資する資源の調達に係る調査研究の実施

- ・博物館における経営に資する資源の調達に係る調査研究として、下記の業務を実施した。

【1】博物館における経営資源調達手法に関する過去事例の調査

- ・博物館における経営資源調達手法としての会員制度について、先進的な事例および本事業において参考になると判断される事例について、国内外の博物館を対象に調査を行った。
- ・国内の博物館および海外の博物館に関しては、それぞれ規模や館種等に偏りが生じないように配慮しながら、デスクトップ(インターネット)調査にて情報の収集を行った。
- ・収集した情報は、前述の研修会や協力館における実証事業において共有および反映を行った。
- ・特に参考になると考えられる事例については、「第3章 1」において、博物館の基本

情報および参考となる情報を記載する。

【2】博物館において実施される経営資源調達に係る実証事業

- ・募集を経て選定した協力館である北九州市立美術館、ロマンスカーミュージアムにおいて、令和4年9月より翌年1月までかけて、実証事業を推進した。
- ・実証事業はコミュニケーションの専門家をアドバイザーとし、ワークショップと実現可能性調査の二段構成で実施した。
- ・ワークショップでは、職員へのアンケート調査や事例のスタディをふまえ、各館の強みや弱みの把握、めざす将来像とそれにつながる経営基盤の考え方等を協議・検討しながら、展開する会員制度の方向性と制度案を具現化するための手法を検討した。結果、北九州市立美術館は友の会をベースとする法人会員制度、ロマンスカーミュージアムは個人会員制度の創設に向けた実証事業を推進することとした。
- ・実現可能性調査は、各館の職員が主体となり、企業訪問や来館者アンケート、モニタ一座談会等のニーズの把握、特典の開発、プレスリリース等広報に関する取り組みのほか、中長期計画並びに収支計画の検討、推進体制の検討等、具体的なアクションを展開した。北九州市立美術館は1月、ロマンスカーミュージアムは2月に会員制度を発表、会員の募集と入会対応まで到達した。
- ・これらをふまえ、会員制度の創設・強化に関する一連のフローと具体的なアクションの明確化、それらの推進における重視事項等の把握を行った。
- ・実証事業の結果は、「第3章 2」において記載する。

【3】実証事業に関する有識者・関係者への聞き取り調査と分析

- ・本事業の実施にあたり、会員制度等の創設・強化等の実務経験を有している、また多様な見地から具体的なアドバイスを行うことができる有識者・関係者5者への聞き取り調査（以下、ヒアリング調査とする。）を行った。調査はオンライン（Zoom）にて実施した。
- ・主な内容は、ミュージアムパートナー、企業パートナーシップ等の会員制度の創設の経緯や立ち上げにあたっての戦略、重視すべきポイント、海外における参考とすべき事例、友の会と博物館の活力ある関係性の構築や友の会への新しいメンバーの巻き込み方、寄付等の受け皿としての基金の創設の経緯や運営にあたっての留意点等とした。
- ・ヒアリング調査の内容は、「第3章 3」において記載する。

【4】国内他館への普及と導入を目的とした事業モデルの作成

- ・実証事業において検討した事項や、実現可能性調査等において明らかになった事項等について、国内他館が導入しやすいように、事業モデルを作成した。
- ・事業モデルの内容および考え方は「第3章 4」において記載する。

【5】実証事業全般にわたる成果分析や課題抽出

- ・上記の実証事業、各調査研究の結果をふまえ、会員制度の創設・強化に関する成果の分析を行った。また、今後国内の博物館における普及、展開に際して、重視し、取り組んでいくべき課題の抽出を行った。
- ・成果および課題に関しては、「第3章 5」において記載する。

【6】社会実装化を進めるための施策の提案

- ・本事業で得られた成果を国内の博物館において具体的に実践し、社会実装化を進めるために、会員制度の創設・強化にあたって必要なフローおよび具体的なアクション、手法を整理し、普及のためのツールとして整備した。
- ・ツールは「メソッドツール」としてとりまとめ、活用しやすいようダウンロード可能なデータを作成した。

4) 事業成果の発信

- ・本事業で得られた成果と課題を博物館や設置主体の担当者と共有するため、オンライン（Zoom）および対面方式のハイブリッド方式により、令和5（2023）年2月27日、事業成果報告会を実施した。
- ・事業成果報告会では、事業概要説明、協力館および受託者による事業成果報告、協力館の担当者や本事業のアドバイザー、受託者によるパネルディスカッション、文化庁による総括を行った。報告会は、文化庁のYouTubeチャンネルにおいて公開し、当日参加できなかった関係者等にも共有するため、録画を行った。
- ・事業成果報告会の内容は第4章に記載する。

（4）事業の工程

本事業は下記の工程で実施した。

	令和4（2022）年						令和5（2023）年		
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1) 研修会及び事業説明会									
2) 実証事業実施計画の策定									
3) 調査研究の実施									
[1] 過去事例の調査									
[2] 実証事業									
[3] 聞き取り調査と分析									
[4] 事業モデルの作成									
[5] 成果分析や課題抽出									
[6] 施策の提案									
4) 事業成果の発信									

第2章 研修会および事業説明会の実施

1. 研修会・事業説明会の企画、告知、参加募集

研修会および事業説明会は、効果的な推進と参加者の負担軽減のため、同日の開催として企画、推進した。

企画の告知、参加者募集等は、PRTIMES 等のプレスリリース配信サービス、受託者が関連する情報発信プラットフォーム（アイエム〔インターネットミュージアム〕）でのリリースのほか、文化庁より公益財団法人日本博物館協会への情報提供を行い、実施した。

2. 研修会の実施

研修会の開催概要および内容は以下の通りである。

（1）開催概要

目的	博物館経営に資する資源の調達に係る活動の意義や目的について普及を行う
対象	博物館や自治体等の対象事業者
日時	令和4（2022）年8月16日 18:00～18:45
手法	オンラインセミナー（Zoom）
参加者数	81名
講師	石川貴敏（株式会社丹青研究所 文化空間情報部 上席研究員）
テーマ	博物館における会員制度等の意義と可能性 ・テーマ1：国内の博物館における会員制度等の現状 ・テーマ2：博物館における会員制度等の意義と可能性

（2）内容

研修会は、下記のテーマを設定の上、実施した。

詳細は録画し、文化庁の YouTube チャンネルにおいて公開している。

テーマ1	国内の博物館における会員制度等の現状
内容	・研修会「博物館における会員制度等の意義と可能性」について ・博物館に関する社会環境の変化

	<ul style="list-style-type: none"> ・友の会について ・ボランティアについて ・館外各種団体との連携・協力、地域での活動について ・収支の状況について
テーマ2	博物館における会員制度等の意義と可能性
内容 (項目)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファンドレイ징 ・博物館や博物館界の抱える問題・課題について ・博物館法の一部を改正する法律（令和4年4月15日公布） ・近年の博物館に関する様々な政策や提言を見て ・博物館の利用者像 ・利用者／理解者／支援者／関係者 ・[事例] ポーラ美術館開館20周年を期に2032年ビジョンを設定 ・メンバーシップ ・ボランティア活動の定義 ・スポンサー ・[事例] 東京国立博物館の会員制度、寄付・寄贈 ・主な博物館・美術館のオンライン寄付について ・[事例] 大阪市立自然史博物館友の会・認定特定非営利活動法人大阪自然史センター ・[事例（詳細）] 認定特定非営利活動法人大阪自然史センターの事業 ・[事例] 福島県立美術館友の会 ・[事例] 特定非営利活動法人福島県立美術館協力会 ・[事例] 滋賀県立美術館サポーター（寄付）制度 ・[事例] 市立小樽美術館協力会 ・[事例] 坂本善三美術館友の会 ・[事例] 美術館にアートを贈る会 ・[事例] “満蒙開拓平和記念館×自治体パートナー制度” ・[事例] 千葉県立中央博物館ボランティア ・[事例] 浜田市立石正美術館ミュージアムサポーター「石正アフロディア」 ・[事例] 東京都写真美術館支援会員 ・[事例] 三重県総合博物館（MieMu）企業パートナーシップ ・[事例] 金津創作の森美術館友の会・メセナ会 ・[事例] 滋賀県立琵琶湖博物館寄付等の募集 ・[事例] 大阪市天王寺動物園を応援するためには ・社会情勢／社会課題 ・博物館における会員制度等の意義と可能性 ・会員制度等を広く展開し社会実装化を進めるために

3. 事業説明会の実施

事業説明会の開催概要および結果は下記の通りである。

(1) 開催概要

目的	本事業の趣旨および概要の説明を行い、実証事業の協力館を募集する
対象	国内の博物館 ※研修会と同時開催
日時	令和4（2022）年8月16日 18:45~19:30
手法	オンラインセミナー（Zoom）
参加者数	86名
説明	崎山幸子（株式会社丹青研究所 文化財環境研究部 上席研究員）

(2) 結果

事業説明会後、約2週間を期限として協力館を募集した。結果、北九州市立美術館（公立館）とロマンスカーミュージアム（私立館）を協力館として選定した。

第3章 博物館における経営に資する資源の調達に係る調査研究の実施

1. 博物館における経営資源調達手法に関する過去事例の調査

(1) 調査の目的

博物館における経営資源調達手法に関して、参考になる取り組みの把握とその情報の実証事業への反映およびより効果的な調査研究の推進のため、国内外の博物館を対象として過去事例の調査を行うことを目的とする。

なお、収集した情報は、研修会および協力館における実証事業のワークショップ、本事業の成果分析において反映した。研修会で紹介した事例は「第2章」、協力館における実証事業でのワークショップ等でとりあげた事例については「第3章 2」で報告している。

より詳細な情報収集を行った事例について、本事業の成果の普及に資するため、本章において各事例の基本情報および会員制度の参考になる情報等について抽出し、報告を行う。

(2) 調査の視点

①国内事例

国内の博物館に関しては、運営主体、会員制度の有無等をふまえて総合的に判断し、対象を選定した。

②海外事例

海外事例に関しては、背景にある制度的な環境の相違が大きいことなどをふまえ、博物館を支える存在としての会員制度等の立ち上げ、あるいは強化の取り組み等に着目し、参考になると判断できる施設・事例を取り上げた。

また、膨大な事例と本事業の事業期間等をふまえ、効率的・効果的な調査研究の推進のため、特に下記の視点を重視した。

視点1) 所在国が以下のいずれかに該当する

- ①アメリカ ②イギリス ③フランス ④カナダ

視点2) 以下の全てに該当する

- ①会員制度を実施している
- ②公式サイトや年報等で、「経営基盤強化」や「自主財源の獲得」等、公的資金や運営母体の内部資金等に依存せずに運営しようという趣旨の目標を掲げている
- ③館単独で2017～2019年の年報と収支を公開している
- ④組織体制を公開している

(3) 調査の手法

調査手法は、デスクトップ（インターネット）調査とした。

(4) 調査の対象

調査の対象館は下記の通りである。

国内事例	
1	福島県立美術館 [所在地 福島県福島市]
2	トヨタ博物館 [所在地 愛知県長久手市]
3	大分県立美術館 [所在地 大分県大分市]
4	大阪中之島美術館 [所在地 大阪府大阪市]
5	浜田市立石正美術館 [所在地 島根県浜田市]
6	萩博物館 [所在地 山口県萩市]
7	浜松市博物館 [所在地 静岡県浜松市]
8	東京都写真美術館 [所在地 東京都目黒区]
9	滋賀県立琵琶湖博物館 [所在地 滋賀県草津市]
10	大原美術館 [所在地 岡山県倉敷市]

海外事例	
1	文明博物館 (Musée de la civilisation) [所在地 カナダ (ケベック州ケベック)]
2	ニューヨーク近代美術館 (Museum of Modern Art) [所在地 アメリカ (ニューヨーク州ニューヨーク)]
3	カリフォルニア科学アカデミー (California Academy of Sciences) [所在地 アメリカ (カリフォルニア州サンフランシスコ)]
4	シェッド水族館 (Shedd Aquarium) [所在地 アメリカ (イリノイ州シカゴ)]
5	ラドストック博物館 (Radstock Museum) [所在地 イギリス (サマセット州ラドストック)]
6	ダルウィッチャ・ピクチャー・ギャラリー (Dulwich Picture Gallery) [所在地 イギリス (ロンドン)]
7	コンピュータ歴史センター (The Centre for Computing History) [所在地 イギリス (ケンブリッジシャー州ケンブリッジ)]

(5) 調査の成果

各事例の基本情報および会員制度に関する情報を抽出して整理する。

国内事例に関しては、西暦（元号）、海外事例は西暦のみで表記している。

①国内事例

施設名称	福島県立美術館
本事例の特徴	一つの美術館に「友の会」（会費を支払い、特典を得る支援組織）と「協力会」（会費を支払い美術館の取り組みに協力する支援組織）が組織され、活動している。
公式サイト	https://art-museum.fcs.ed.jp/
所在地	福島県福島市
開館年月	1984（昭和 59）年 7 月
設置者	福島県
運営者	福島県
施設規模	延床面積：9,680 m ²
開館時間	火曜日～日曜日 9:30～17:00
入館料	<p><u>常設展</u> 一般・大学生：280 円、高校生以下：無料</p> <p><u>企画展</u> 展覧会ごとに異なる</p> <p><u>その他：年間観覧券（企画展と常設展を何度でも観覧できる）</u> 一般・大学生：3,000 円、高校生：1,800 円、小・中学生：1,200 円</p>
会員制度	<p><u>メンバーシップ</u> (福島県立美術館友の会／特定非営利活動法人 福島県立美術館協力会)</p>
事業活動に関するサイト	<p><u>福島県立美術館友の会</u> https://art-museum.fcs.ed.jp/aboutmuseum/membership</p> <p><u>特定非営利活動法人 福島県立美術館協力会</u> https://art-museum.fcs.ed.jp/aboutmuseum/cooperation</p>

会員制度

1) メンバーシップ

- 2003（平成 15）年 4 月設立の「福島県立美術館友の会」、2004（平成 16）年 6 月発足の「特定非営利活動法人 福島県立美術館協力会」の二つの制度がある。
- 二つの制度間の連携事業も行われている。これまでワークショップ、アートチャリティ・バザー、ミュージアム・コンサート等が行われた。

- 「特定非営利活動法人 福島県立美術館協力会」はこれまで、ミュージアム・コンサートやワークショップ等の開催、美術館マップの作成、備品寄贈等の活動を行っている。

表：福島県立美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その 1）

制度	メンバーシップ
名称	福島県立美術館友の会
対象	個人
タイプ[料金]／特典	<p>① 一般会員 [大人・大学生 1,500 円／高校生 1,000 円／小・中学生 500 円／年]／友の会会報、鑑賞講座等各種事業案内、研修旅行への優先参加、友の会で行う事業への参加または優先参加</p> <p>② サポート会員（会費面で特に協力をする会員）[10,000 円／年]／①の特典</p> <p>※会員の有効期限は当該年度末日まで</p> <p>※振り込みが 10 月 1 日以降の場合は、それぞれ半額となる</p>

表：福島県立美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その 2）

制度	メンバーシップ
名称	福島県立美術館協力会
対象	個人／団体
タイプ[料金]／特典	<p>① 個人会員 [一口 20,000 円／年] ／企画展、常設展の優待、展覧会図録の配布、企画展内覧会、開会式、イベント等への招待</p> <p>② 団体会員 [一口 50,000 円／年] ／企画展・常設展の優待、展覧会図録の配布、企画展内覧会・開会式・イベント等への招待</p> <p>※隨時、寄付も受け付けている</p>

施設名称	トヨタ博物館
本事例の特徴	年間パスポートが、新たなメンバーシップに生まれ変わった。まだ多くない企業博物館におけるメンバーシップの取り組みの一つである。
公式サイト	https://toyota-automobile-museum.jp/
所在地	愛知県長久手市
開館年月	1989（平成元）年4月
設置者	トヨタ自動車株式会社
運営者	トヨタ自動車株式会社
施設規模	延床面積：11,000 m ² （クルマ館）、8,250 m ² （文化館）
開館時間	火曜日～日曜日 9:30～17:00
入館料	大人：1,200円、65才以上：700円、中高生：600円、小学生：400円
会員制度	メンバーシップ（トヨタ博物館メンバーズクラブ（トはくらぶ））
事業活動に関するサイト	<u>トヨタ博物館メンバーズクラブ（トはくらぶ）</u> https://toyota-automobile-museum.jp/visit/annual/

会員制度

1) メンバーシップ

- 「トヨタ博物館メンバーズクラブ」は、年間パスポートをリニューアルした制度。
- 愛称の「トはくらぶ」は、トヨタ博物館メンバーズクラブを略した呼称であると同時に、ト博×愛（Love）でもある。ともに愛車文化を育んでいきたいという願いが込められている。
- 会員限定の体験イベントは、「トヨタ博物館 裏ツアー」「CCF マイベストカー投票イベント」「布垣館長によるクルマ館特別ガイドツアー」「T型看板フォトスポットでの愛車撮影体験」等。

表：トヨタ博物館におけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	トヨタ博物館メンバーズクラブ「トはくらぶ」
対象	個人
タイプ[料金]／特典	<p>① 個人会員〔大人3,000円、65才以上1,500円、中高生1,500円、小学生1,000円、ファミリー会員5,000円／年〕</p> <p>／常設展・企画展の無料入場、館内施設で割引（ショップ10%割引（一部商品を除く）、レストラン10%割引、カフェのドリンク50円引き）、会員限定の体験イベント参加、混雑時の優先入場（受付に並ばずに入場可能）、記念品進呈（新規加入時：オリジナルストラップ、更新時：オリジナルグッズ）</p>

施設名称	大分県立美術館
本事例の特徴	大分県立美術館だけでなく、県内外の公私立の博物館・美術館の特典も受けることができるメンバーシップである。特典の魅力が高いと感じることができる。
公式サイト	https://www.opam.jp/
所在地	大分県大分市
開館年月	2015（平成 27）年 4 月
設置者	大分県
運営者	公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団（指定管理者）
施設規模	延床面積：16,818 m ²
開館時間	日曜日～木曜日 10:00～19:00 金曜日、土曜日 10:00～20:00
入館料	<u>コレクション展</u> 一般：300 円、大学生・高校生：200 円
会員制度	メンバーシップ（大分県芸術文化友の会 びび）
事業活動に関するサイト	<u>大分県芸術文化友の会 びび (OITA PREF ARTS & CULTURE MEMBERSHIP)</u> https://emo.or.jp/bivi/

会員制度

1) メンバーシップ

- 「大分県芸術文化友の会 びび (OITA PREF ARTS & CULTURE MEMBERSHIP)」は、大分県立美術館と iichiko 総合文化センターを中心に、大分県の芸術・文化を多くの人に楽しんでもらい、そして広げてもらうためのメンバーシップ。

表：大分県立美術館におけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	大分県芸術文化友の会 びび (OITA PREF ARTS & CULTURE MEMBERSHIP)
対象	個人／法人
タイプ[料金]／特典	<p>① KOTOBUKI [10,000 円／年]</p> <p>／チケットの先行予約・最大 15% 割引、大分県立美術館 (OPAM) 主催企画展・コレクション展無料、財団が指定する共催企画展 2 回まで無料、内覧会の招待、動画配信サービス、25 時間 (5,000 円分) 分の駐車場券進呈、「びび SHOP」加盟施設での割引やプレゼント等の特別サービス、OPAM 館内「OPAM Museum Shop」5%</p>

割引（一部商品を除く）、他の美術館・博物館での割引鑑賞

② TAKASAGO [5,000 円／年]

チケットの先行予約・10%割引、大分県立美術館（OPAM）主催企画展・コレクション展無料、財団が指定する共催企画展 2 回まで無料、動画配信サービス、10 時間（2,000 円分）分の駐車場券進呈、「びび SHOP」加盟施設での割引やプレゼント等の特別サービス、OPAM 館内「OPAM Museum Shop」5%割引（一部商品を除く）、他の美術館・博物館での割引鑑賞

③ UME [2,500 円／年]

チケットの先行予約・10%割引、大分県立美術館（OPAM）主催企画展・コレクション展割引価格、動画配信サービス、10 時間（2,000 円分）分の駐車場券進呈、「びび SHOP」加盟施設での割引やプレゼント等の特別サービス、OPAM 館内「OPAM Museum Shop」5%割引（一部商品を除く）、他の美術館・博物館での割引鑑賞

④ MEJIRO [無料]／メールマガジン

⑤ 法人（一口）[50,000 円/年]

チケットの先行予約・10%割引、大分県立美術館（OPAM）主催企画展・コレクション展割引価格、動画配信サービス、40 時間（8,000 円分）分の駐車場券進呈、「びび SHOP」加盟施設での割引やプレゼント等の特別サービス、OPAM 館内「OPAM Museum Shop」5%割引（一部商品を除く）、他の美術館・博物館での割引鑑賞

※更新者特典：メンバー期限内に更新すると年会費 10%割引

施設名称	大阪中之島美術館
本事例の特徴	関電不動産開発株式会社が大阪中之島美術館の協力を得て入居者向けのサービスを実施（シェリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM）。シェリアタワー中之島の入居者（総 364 戸）を対象に、大阪中之島美術館で開催される企画展、特別展に入館できるメンバーシップを無償で発行し、アートに触れる機会を創出している。
公式サイト	https://nakka-art.jp/
所在地	大阪府大阪市
開館年月	2022（令和 4）年 2 月
設置者	大阪市（地方独立行政法人大阪市博物館機構）
運営者	株式会社大阪中之島ミュージアム（特別目的会社） ※コンセッション方式 ¹
施設規模	延床面積：20,012 m ²
開館時間	火曜日～日曜日 10:00～17:00
入館料	展覧会により異なる
会員制度	メンバーシップ（大阪中之島美術館 メンバーシップ／シェリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM）
事業活動に関するサイト	<p><u>大阪中之島美術館 メンバーシップ</u> https://nakka-art.jp/membership/ <u>シェリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM</u> https://www.cielia.com/m/nakanoshima364/special/art_cityprogram.html</p>

会員制度

1) メンバーシップ

- 館によるメンバーシップは「大阪中之島美術館 メンバーシップ」
- 関電不動産開発株式会社が提供している、館に隣接する超高層マンション「シェリアタワー中之島」（大阪市福島区）の入居者（総 364 戸）向けサービス「シェリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM」に協力している。

表：大阪中之島美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その 1）

制度	メンバーシップ
名称	大阪中之島美術館 メンバーシップ

¹ 民間事業者が経営に直接携わる、PFI 法における公共施設等運営事業「コンセッション方式」を日本の美術館として初めて導入。令和 2 年度 4 月 1 日付で同社が設立した特別目的会社「株式会社大阪中之島ミュージアム」と公共施設等運営権実施契約を締結している。館長および学芸員は、地方独立行政法人大阪市博物館機構から出向している。

対象	個人
タイプ[料金]／特典	<p>① メンバーシップ会員 [6,000 円／年] ／主催企画展・特別展の無料観覧（各 1 回限り）、ショップ 5% 割引、カフェレストランでのプレゼント、メール配信による案内</p> <p>② ペア会員 [11,000 円／年] ※代表者・同伴者の 2 名が登録可能 ／①の特典</p>

表：大阪中之島美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その 2）

制度	メンバーシップ
名称	シェリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM
対象	個人（シェリアタワー中之島の入居者）
タイプ[料金]／特典	<p>③ シエリアタワー中之島 ART & CITY PROGRAM [基本無償] ／<u>大阪中之島美術館のメンバーシップ</u>（入居開始から 2 年間無償）、 <u>大阪中之島美術館におけるオリジナル「アート・ラーニングプログラム」への参加</u>（入居開始から 2 年間実施予定）、絵画のサブスクリプションサービス（入居開始から 1 年間無償）、シェリアタワー中之島の共用部分へのアート作品設置</p> <p>※大阪中之島美術館の協力のもと実施するサービスは下線部分</p>

施設名称	浜田市立石正美術館
本事例の特徴	地域の美術館において、学芸員・職員と連携しながら、サポーターが主体的に美術館の運営を担っている。
公式サイト	http://www.sekisho-art-museum.jp/
所在地	島根県浜田市
開館年月	2001（平成13）年4月
設置者	浜田市
運営者	公益財団法人浜田市教育文化振興事業団（指定管理者）
施設規模	延床面積：1977 m ² （本館1424 m ² ／新館553 m ² ）
開館時間	火曜日～日曜日 9:00～17:00
入館料	一般：600円、高校・大学生：300円、小・中学生：200円 <u>その他：「ミュージアムパスポート」</u> 一般：1,500円、高校・大学生：1,000円、小・中学生：500円
会員制度	ボランティア（ミュージアムサポーター「石正アフロディア」）
事業活動に関するサイト	<u>ミュージアムサポーター「石正アフロディア」</u> http://www.sekisho-art-museum.jp/guidance/supportor

会員制度

1) ボランティア

- 館の運営を支えるミュージアムサポーター「石正アフロディア」制度がある。
- メンバーは、職員とともに美化（花木栽培や草取り）・展示（作品の展示と撤去作業）・企画（展示および毎週末のパフォーマンスの企画）・広報等、経理と作品解説を除くあらゆる分野で活躍。活動は、平成15年度文化ボランティア推進モデル事業に認定されている。

表：浜田市立石正美術館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ミュージアムサポーター「石正アフロディア」
対象	個人
活動内容	<p>① 展示関係：展示室展示替え（年4回の企画展）、ギャラリー展示替え、「光の回廊」展示（モニュメント作り・ギャラリー展示）、展示作品清掃、収蔵庫整理作業</p> <p>② 催しものサポート：ミュージアムパフォーマンス（会場準備撤去）、お月見の会、石正美術館まつり、会場準備撤去、創作活動、バザー（売上を日本赤十字社へ寄付）、観客誘導、フリーマーケット</p>

- ③ 企画：ギャラリー展企画（個展開催希望の人を紹介）、ミュージアムパフォーマンス（演奏者、講師の紹介）
- ④ 美化：美術館中庭、周辺の草抜き（来館時、4月～10月日曜の朝）、洗面所の花
- ⑤ 研修会等：石正美術講座、講演会、サポーター研修旅行
- ⑥ 広報告知：ポスター掲示（企画展示、ギャラリー展示、イベント、絵画教室等）、くちコミ広報

施設名称	萩博物館
本事例の特徴	萩市職員（博物館学芸班と庶務係）と NPO 萩まちじゅう博物館（会員である市民）が協働で博物館事業を担っている。NPO 萩まちじゅう博物館は、まちの文化財の保存と活用も担っている。
公式サイト	https://www.city.hagi.lg.jp/hagihaku/
所在地	山口県萩市
開館年月	2004（平成 16）年 11 月
設置者	萩市
運営者	萩市（商工観光部）
施設規模	延床面積：4,268 m ²
開館時間	9:00～17:00
入館料	大人：520 円、高校・大学生：310 円、小学・中学生：100 円 <u>その他：「年間パスポート」</u> 大人：1,570 円、高校・大学生：940 円、小学・中学生：310 円
会員制度	ボランティア（特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館）
事業活動に 関するサイト	<u>特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館</u> http://www.npomachihaku.com/index.html <u>会員について（正会員と賛助会員の二種類）</u> http://www.npomachihaku.com/boshu.htm

会員制度

1) ボランティア

- 『「萩まちじゅう博物館構想」に基づき、市民および行政と協働して、萩市の都市遺産を再発見し、その情報の管理や活用等を行うことで、都市遺産を守り育て、次世代に継承していくこと』を目的として設立された NPO 萩まちじゅう博物館によるボランティア制度がある。
- 活動組織を 4 事業 18 班で構成する。
- 2022（令和 4）年 5 月 30 日現在、会員数は 183 人。

表：萩博物館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	特定非営利活動法人 NPO 萩まちじゅう博物館
対象	個人／団体
タイプ[料金]／特典	① 正会員 [入会金 1,000 円 年会費 2,000 円]

	<p>／萩博物館の入館料無料、萩博物館の入館券 20%割引で購入可能、 萩博物館ミュージアムショップ 5%引き、レストラン会員価格、職員駐車場を使用可能</p> <p>② 賛助会員 [1 口 5,000 円／年]</p> <p>① ボランティア活動事業 (6 班)：まち博おたから情報班／外国語班 ／民話語り部班／研修班／花と緑の推進班／自然おたから班</p> <p>② 管理運営活動事業 (6 班)：受付班／ガイド班／守衛、清掃班／シヨップ班／レストラン班／松陰記念館班</p> <p>③ 学芸員サポート活動事業 (6 班)：歴史班／天文班／あい班／古写真班／レコード班／民具班</p> <p>④ まち博推進企画事業：外部団体とのネットワークの充実・交流活動、イベント企画・協力と参加活動、賛助会員に関する活動</p>
--	--

施設名称	浜松市博物館
本事例の特徴	浜松市が創設した「浜松市文化財サポーター登録制度」。2022（令和4）年12月1日に募集が開始された。同制度の事務局は、浜松市役所市民部文化財課（浜松市博物館の管理運営も同課で担当）。この制度は、浜松市博物館におけるボランティアにとどまらず、市内の指定文化財の見守り・所在確認（文化財パトロール）等のボランティアや災害時の文化財救済ボランティア等も活動内容としている。
公式サイト	https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/hamahaku/
所在地	静岡県浜松市
開館年月	1979（昭和54）年4月
設置者	浜松市
運営者	浜松市
施設規模	延床面積：3,197 m ²
開館時間	火曜日～日曜日 9:00～17:00
入館料	<u>常設展</u> 大人：310円、高校生：150円 ※特別展期間は別料金 ※減免措置あり
会員制度	ボランティア（浜松市文化財サポーター登録制度）
事業活動に関するサイト	<u>浜松市文化財サポーター登録制度</u> https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunkazai/bunsapo.html

会員制度

1) ボランティア

- 二つのボランティア制度がある。
- 「浜松市博物館ボランティア・市民学芸員」は、令和元年度に施行した「浜松市博物館ボランティア・市民学芸員設置要綱」に基づく制度。ボランティアを募集し（令和2年度末の登録者67人）、うち知識・経験のあるボランティアを市民学芸員に認定している。ボランティアは主に展示解説や体験学習、資料整理等に参画し、年度末にボランティア同士の報告会を実施している。
- 「浜松市文化財サポーター登録制度」は、2022（令和4）年12月1日にスタートした制度。高校生世代以上で文化財に興味を持ち、浜松市内での活動を自らの意志でできる人を対象に、浜松市内における文化財の維持、継承および啓発にかかわる活動に携わる人を文化財サポーターとして登録するもの。

表：浜松市博物館におけるボランティア制度の概要（その1）

制度	ボランティア
名称	浜松市博物館ボランティア・市民学芸員
対象	個人
活動内容	<p>展示解説や体験学習、資料整理</p> <p>※主な活動内容：学校等の団体見学があったときの対応（ガイドや体験活動のサポート等）、夏休みや冬休み等のイベントの対応（ガイドや体験活動のサポート、来館者の案内等）</p>

表：浜松市博物館におけるボランティア制度の概要（その2）

制度	ボランティア
名称	浜松市文化財サポーター
対象	個人
活動内容（予定）	<ul style="list-style-type: none"> ① 文化財に関する講座、研修等への参加 ② 文化財保護のために行うアンケート等情報収集への協力 ③ 文化財に関する情報発信 ④ 文化財課主催イベント等でのボランティア ⑤ 浜松市博物館、地域遺産センター等の施設でのボランティア ⑥ 市内の指定文化財の見守り・所在確認（文化財パトロール）等のボランティア ⑦ 災害時の文化財救済ボランティア ⑧ その他、文化財に関する活動

施設名称	東京都写真美術館
本事例の特徴	2001（平成13）年に支援会員制度を設立し、20年以上取り組んでいる。支援会員（企業）の数は国内屈指であり（令和3年度末の会員数：222法人）、毎年7,000万円以上の支援会費を得て、美術館の事業活動に活かしている（支援会費総額は約13億円超）。
公式サイト	https://topmuseum.jp/
所在地	東京都目黒区
開館年月	1995（平成7）年1月
設置者	東京都
運営者	公益財団法人東京都歴史文化財団（指定管理者）
施設規模	延床面積：7,520 m ²
開館時間	火曜日～水曜日・土曜日・日曜日 10:00～18:00 木曜日・金曜日 10:00～20:00
入館料	展覧会・上映によって料金が異なる ※各種優待、減免措置等あり
会員制度	メンバーシップ（年間パスポート「TOP MUSEUM PASSPORT」） スポンサー（支援会員）
事業活動に関するサイト	<u>年間パスポート「TOP MUSEUM PASSPORT」</u> https://topmuseum.jp/contents/pages/annual_passport.html <u>支援会員</u> https://topmuseum.jp/contents/pages/support_corporate.html

会員制度

1) メンバーシップ

- 年間パスポート制度がある。

表：東京都写真美術館におけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	年間パスポート「TOP MUSEUM PASSPORT」
対象	個人
[料金] / 特典	① [3,300円/年] / 展覧会観覧が無料または割引（収蔵展無料、企画展4回まで無料 ※5回目以降は割引料金、誘致展割引、同伴者1人まで無料または割引）、上映作品鑑賞が割引（同伴者1人まで）、ショップ5%割引、カフェ5%割引（同伴者1人まで）、（公財）東京都歴史文化財団が管理運営する美術館・博物館での割引

2) スポンサー

- ・ 2001（平成13）年7月に設立した「支援会員」制度がある。
- ・ 設立趣旨は次の通り。「東京都写真美術館は、日本における写真・映像文化のセンター的役割を果たしていくとともに、世界との交流の輪を広げ、国際的な文化交流の拠点として、また開かれた参加型の美術館として広く皆様から愛されるよう努めている。これらの役割を果たしていくため、都立美術館として基本的な運営費は東京都が支えるものであるが、さらに広く各方面からの支援・援助を賜ることにより、より多彩に充実した活動を展開していく」という趣旨のもとに支援会員制度を設立（2001年7月）し、今日に至っている。」
- ・ 支援会員の主な使途は、次の通り。「写真・映像収蔵品の充実」「新進作家の発掘と育成」「企画展開催の支援」「国際交流事業の支援」「教育普及活動、対外サービス活動の支援」「国内関係先との交流の支援」「あ・ら・かるちやー事業の支援」「支援会員向けイベントの開催」。支援会員向けイベントは、企業交流会、支援会員限定のセミナー、ギャラリートーク等。
- ・ 令和3年度（令和4年3月31日時点）の支援会員企業・団体は222法人。内訳は次の通り。
特別賛助会員（10口以上）：4社、賛助会員（5口以上）：6社、特別支援会員（2口以上）：5社、支援会員：206者（企業、学校法人、団体、町）。

表：東京都写真美術館におけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	支援会員
対象	法人
[料金] / 特典	<p>① 会費（協賛金）[1口 30万円] ／顧名、主催展覧会への招待、展覧会特別鑑賞会への招待、支援会員向けイベントへの招待、情報提供</p> <p>② 寄附金 [1口 30万円]／展覧会招待券の贈呈を除く①の特典、税制上の優遇措置適用</p> <p>※「会費（協賛金）」または「寄附金」を選択する必要がある</p> <p>※特別賛助会員：10口以上、賛助会員：5口以上、特別支援会員：2口以上、支援会員：1口以上</p>

施設名称	滋賀県立琵琶湖博物館
本事例の特徴	リニューアルサポート制度をはじめ、博物館の様々な取り組みに対して企業・団体から協力を得ている。都度テーマを設定して、地域企業を中心にスポンサーの募集を行っている。寄付金額もかなり大きい。リニューアルを必要とする博物館にとって重要な取り組みである。
公式サイト	https://www.biwahaku.jp/
所在地	滋賀県草津市
開館年月	1996（平成8）年10月
設置者	滋賀県
運営者	滋賀県
施設規模	延床面積：23,987 m ²
開館時間	火曜日～日曜日 9:30～17:00
入館料	<p><u>常設展</u></p> <p>一般：800円、高校生・大学生：450円、小学生・中学生：無料 ※無料の日・減免措置等あり</p>
会員制度	スポンサード（びわ博サポーター）
事業活動に関するサイト	<p><u>年間観覧券『俱楽部 LBM』</u> https://www.biwahaku.jp/guide/price.html <u>びわ博サポーター募集中！</u> https://www.biwahaku.jp/supporter_info.html</p>

会員制度

1) メンバーシップ

- 年間観覧券制度がある。

表：琵琶湖博物館におけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	年間観覧券『俱楽部 LBM』
対象	個人
[料金] / 特典	<p>① [一般：1,600円/年、高校生・大学生：900円/年] ／滋賀県立琵琶湖博物館の常設展示・企画展示を何度でも観覧可能、レストラン10%割引、常設展示招待券1枚</p>

2) スポンサー

- ・ 「びわ博 サポーター」制度がある。
- ・ スポンサー（琵琶湖博物館の使命や基本理念に賛同し、支援していただいている企業・団体・個人のこと）を「びわ博（びわはく） サポーター」と呼称。
- ・ 募集の趣旨は次の通り。「琵琶湖の価値を発信するとともに、滋賀・琵琶湖・環境の象徴施設である琵琶湖博物館のリニューアルや博物館活動の充実を図るため、寄付等を募集しています。」
- ・ 寄付金の活用用途は、選択するタイプによる。
- ・ 寄付状況は次の通り。
 - 令和元年度：リニューアル サポーター（38件 22,261千円）、水槽 サポーター（44件 2,300千円）、樹冠トレイル サポーター（8件 800千円）、メンバーシップ（33件 2,792千円）
 - 令和3年度：琵琶湖博物館応援寄付（7件 6,962千円）、水槽 サポーター（42件 2,825千円）、樹冠トレイル サポーター（8件 800千円）、メンバーシップ（33件 7,400千円）

表：琵琶湖博物館におけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	びわ博 サポーター
対象	法人／個人
タイプ [料金]／特典	<p>① 寄付（リニューアル サポーター）[1口 500,000円] ／博物館内に銘板で企業・団体名を掲示、博物館内に環境CSR活動パネルを掲示（寄付から1か月程度）、ホームページに企業名等を掲載、社内の研修会や催し等に協力</p> <p>② 樹冠トレイル サポーター [100,000円／1年] ／樹冠トレイルに銘板で企業・団体名等を掲示（1年間）、ホームページに企業・団体名等を掲載、法人従業員・家族の入館料（常設展、企画展）2割引、社内の研修会や催し等に協力</p> <p>③ 水槽 サポーター [30,000円～100,000円／1年（水槽で異なる）] ／支援対象の水槽付近にサポーター名を掲示（1年間）、ホームページにサポーター名を掲載、法人従業員・家族の入館料（常設展、企画展）2割引、社内の研修会や催し等に協力</p> <p>④ メンバーシップ [50,000円／1年 100,000円／3年] ／博物館内に企業・団体名等を銘板掲示（1年間または3年間）、ホームページに企業・団体名等を掲載、法人従業員・家族の入館料（常設展、企画展）2割引、社内の研修会や催し等に協力</p>

- ・ 過去のサポーター制度に、「寄付（リニューアル サポーター）」（1口 500,000円）がある。館のリニューアルを目的とした制度であり、全117者（個人1人を含む）からの支援を受けた。3期6年にわたるリニューアルを終え、2020（令和2）年10月グランドオープンした。
- ・ 企業との連携事業として、新商品の共同開発、自動販売機を活用したリニューアルへの支援等も行った²。

² 滋賀県立琵琶湖博物館「生まれ変わる琵琶湖博物館にご支援をお願いします」

https://www.biwahaku.jp/uploads/20181207_01-supporter-system.pdf

施設名称	大原美術館
本事例の特徴	オフィシャルパートナー制度を立ち上げて以降、3年のうちに地元企業から1億円を超える支援を得ている。美術館に企業経営者に集まってもらい、企業間の交流会も行っている（美術館が企業間の出会いの場・交流の場を創出）。
公式サイト	https://www.ohara.or.jp/
所在地	岡山県倉敷市
開館年月	1930（昭和5）年11月
設置者	公益財団法人大原美術館
運営者	公益財団法人大原美術館
施設規模	延床面積：6,384 m ² (本館2,704 m ² ／分館1,404 m ² ／工芸館641 m ² ／東洋館246 m ² ／児島虎次郎記念館862 m ² ／その他管理棟等) ※児島虎次郎記念館は2017（平成29）年に閉館
開館時間	火曜日～日曜日 9:00～17:00（最終入館は16:30） ※冬季休館あり
入館料	本館／分館／工芸館／東洋館 共通 一般：2,000円、高校・中学・小学生：500円 ※減免措置あり ※2023（令和5）年4月1日に改訂
会員制度	スポンサー（大原美術館オフィシャルパートナー（法人））
事業活動に関するサイト	<u>大原美術館オフィシャルパートナー（法人）</u> https://www.ohara.or.jp/official/

会員制度

1) スポンサー

- 2021（令和3）年に「大原美術館オフィシャルパートナー」制度を導入。既存の後援会法人会員を別制度にしたもので、企業側にとては広告宣伝費や福利厚生として今まで以上に美術館を利用しやすくなるという。
- 2022（令和4）年7月31日現在、パートナー数は184社。
- 「公益財団法人」の認定を受けているため、募金額に対して税制上の優遇が適用される。

表：大原美術館におけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	大原美術館オフィシャルパートナー
対象	法人／個人
タイプ[料金]／特典	① 法人 [1口300,000円]／税務上の特典 ※1口未満でも10万円以上の金額から受けている ② 個人 [1口30,000円]／税務上の特典 ※1口未満でも1万円以上の金額から受けている

②海外事例

施設名称	文明博物館 (Musée de la civilisation)
本事例の特徴	メンバーシップ制度として、年間パスポートをベースとした制度、館を支援する独立組織が設置した若手向け制度を展開している。
公式サイト	https://www.mcq.org/fr/
所在地	カナダ（ケベック州ケベック市）
開館年月	1988年10月
設置者	州立（ケベック州政府）
運営者	公企業（Musée de la civilisation）
開館時間	10:00～17:00（平日・土日祝日共通）
入館料	子ども：5～7カナダドル、大人：15～20カナダドル シニア：19カナダドル、ファミリー：45カナダドル、5歳以下：無料
年間入館者数	・FY2018の総来場者数は58万113人
施設規模	延床面積（建物総面積）：約15,000m ²
施設概要	・社会ミュージアム（社会博物館）を標榜し、地域の文化や歴史を中心として多様なテーマで展示を行う公立博物館。「よりよい世界・社会のためのミュージアム（Musée pour un monde meilleur）」を館のビジョンとして掲げる。 ・1991年より館を支援する独立した組織「文明博物館財団（Fondation du Musée de la civilisation）」がある。文明博物館の活動を資金調達面でサポートしており、施設への寄付金の実質的な窓口でもある。2019年に特典プログラムを制定 ¹ 。財団のスローガンは、「私たちのミュージアムは世界・社会の家（Maison du monde）」。子どもは未来の世界・社会であり、文明博物館は彼らの家、みんなの家であるという立場から、とくに子どもを対象とした教育・文化活動へのアクセシビリティ支援を基本ミッションとして掲げる。
職員数	約230名（2023年2月時点）
組織体制	2022年3月31日時点 ・執務室・総局：館長1名、館長補佐1名、先住民関連事業顧問1名、理事会事務および法務担当1名 ・会員制度関連部署：執務室・総局以下の7部門の内、「マーケティングおよびメセナ」部（臨時職員含めて20名在籍） ・同部署における関連ポストとして、広報・マーケティング担当3名、出資金・パートナーシップ開発顧問1名、貸し切り・特別イベント調整担当1名、報道機関

¹ 制定の目的は、「寄付者との特権的で持続的な関係の開発」「単なる財政的貢献を超えて寄付者と財団の間に生まれた関係性の称揚」「寄付者の行為に感謝することによる気前のよさの強調」「寄付の効果の明示」（財団18年版RA20）。

	向け宣伝担当 1 名、マーケティング計画およびメンバーシップ統括 1 名、出資金および資金調達活動責任者 1 名
年間収支	<p>FY2021</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収入 35,532,249 カナダドル（年間パスポート収入 180,141 カナダドル、文明博物館財団を介した寄付金収入 510,354 カナダドル²⁾） ・支出 34,532,577 カナダドル（会員制度支出データなし）
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーシップ (ABONNEMENT/Génération M) ・ボランティア (BÉNÉVOLES)

年間収支

- ・公式サイトで年報を公開している。
- ・FY2017～2019 は黒字である。FY2020 および 2021 は赤字だが、ほぼ収支が一致している。
- ・会員制度に関連する収入としては、年間パスポート収入のほか、文明博物館財団を介した寄付金収入がある（寄付金収入の内訳は詳細不明）。FY2018～2022 において年間パスポート収入が全体収入に占める割合は平均 0.5%、文明博物館財団を介した寄付金収入の割合は平均 1.3% である。
- ・会員制度に関連する支出は公開されていない。
- ・資産運用に関連する収入は公開されていない。

表：収入および支出（単位：カナダドル）

年報掲載の収入	年報掲載の支出	年度 ³	年間パスポート収入	財団の寄付収入 ⁴
33,557,899	30,357,707	FY2017	180,323	231,200
33,165,284	31,659,281	FY2018	199,047	673,075
33,221,632	32,260,622	FY2019	210,718	574,690
30,428,597	30,450,484	FY2020	83,615	136,121
35,532,249	34,532,577	FY2021	180,141	510,354
未公開	未公開	FY2022	未公開	未公開

（文明博物館年報より丹青研究所が作成）

会員制度

1) メンバーシップ

- ・メンバーシップ制度は、「年間パスポート (ABONNEMENT)」と文明博物館財団による「ジェネレーション M (Génération M)」がある。

² 内訳は詳細不明

³ 会計年度の開始年を記載した。文明博物館の会計期間は 4 月 1 日～翌 3 月 31 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日である。

⁴ 文明博物館財団に由来する収入（同財団を介した寄付金収入）

表：文明博物館におけるメンバーシップ制度の概要（その1）

制度	メンバーシップ
名称	ABONNEMENT
対象	個人
	<p><u>年間パスポート</u></p> <p>① 12~17才 [12 カナダドル／1年、21 カナダドル／2年] ／共通特典（全展覧会（常設展を含む）の無制限無料入場、毎月第2木曜日に同行者1名無料、館内ブティック・レストラン 15%割引（一部適用外）、クローケ無料、文化プログラム・アクティビティが特別価格、来館時の特別待遇・優先的対応、施設近くの駐車場割引（施設の営業時間のみ適用）、クーポン、パーソナライズされた大型企画展の招待状、プライベート・イベントでの場所貸し料 10%割引、提携施設（ケベックの11のミュージアムのほか、劇場、レストラン、書店、ホテル等）の割引、会員用インフォメーションレター）</p> <p>② 18~34才 [32 カナダドル／1年、55 カナダドル／2年] ／共通特典</p> <p>③ シニア（65才以上）[44 カナダドル／1年、78 カナダドル／2年] ／共通特典</p> <p>④ 35~64才 [47 カナダドル／1年、85 カナダドル／2年] ／共通特典</p> <p>⑤ カップル・ファミリー（大人2名に加え18歳未満の子どもも ※子どもの人数は無制限） [85 カナダドル／1年、153 カナダドル／2年] ／共通特典 <u>賛助（上記①～⑤の年間パスポートに追加可能なオプション）</u></p> <p>⑥ 賛助（財団への寄付金として追加）[100 カナダドル／1年、200 カナダドル／2年] ／本人と同行者1名の無制限無料入場、展覧会開幕時および一部の特別イベントの優先招待、ROAM 加盟館の本人と同行者1名の無制限無料入場、税制上の優遇措置</p>

- ・ 年間パスポート制度は、年間パスポートを基本とし、「賛助」オプションを追加できる。
- ・ 購入に際した割引制度がある。ケベック州立美術館の年間パスポートを購入または購入済みの場合 15%割引。自動更新（会員継続）を購入時に選択すると 10%割引。
- ・ 「賛助」オプションは、2020年3月に新設された。オプション料は、恵まれない環境の家庭や学習上の問題を抱える子どもがいる家庭の文化へのアクセス向上に充てられると明記されている。1口で1家庭が支援できる。この支援は、提携団体経由で年間パスポートを贈るという形で行われる。
- ・ 2021年度のオプション購入数（つまり、支援家庭数）は106件。オプション創設以来の提供件数は236件。
- ・ 2021年度の有料会員数（おそらく年間パスポートの正規の発行数、稼働数の意）は4,754件。

更新率は26%。有料会員数・更新率ともに掲げている目標を達成している（目標数値は有料会員数3,000件、更新率25%）。

表：文明博物館におけるメンバーシップ制度の概要（その2）

制度	メンバーシップ
名称	ジェネレーションM (Génération M)
対象	個人（若手）
タイプ[料金]／特典	<p>⑦ アンバサダー・プログラム (Programme Ambassadeur) [不明／期間2年]／ワークショップや講義・講演を通してフィラソロピーの基礎を学習、施設の全アクティビティに招待</p>

- 「ジェネレーションM」は、文明博物館に深い愛着をもつ若手専門家たちが文明博物館財団と共同で創設した委員会。独自の「アンバサダー」ネットワークを通して施設のプロモーションを行うほか、資金調達のためのイベント等の企画開催を通して施設の主要ミッション（文化への万人のアクセス）をサポートする。
- アンバサダー・プログラムは、様々な領域で活動する同世代の同志を対象に、アンバサダーの影響力強化とそのコミットメントへの感謝を目的として同委員会が設置したプログラム。任命されると、「ジェネレーションM」および財団の活動を支援しつつ、フィラソロピーの基礎の学習と自身のスキル開発やネットワーキングにつながる各種アクティビティに参加できる。
- 財団は多様な資金調達プログラムを実践しており、「ジェネレーションM」の他には寄付、資金調達キャンペーン・イベント等を行っている。寄付プログラムは、個人・企業ともに寄付の累積年数または寄付額で特典が増える仕組みがある。資金調達キャンペーン・イベントは、財団の慈善活動の一環であり、施設・財団の活動支援を兼ねた社会支援として、恵まれない環境の家庭や学校団体に来館機会を提供している。

2) ボランティア

- ボランティアは2021年度現在、110人在籍する。

表：文明博物館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ボランティア (BÉNÉVOLES)
対象	個人
タイプ／特典	<p>来館者対応に関わる人材等 ／各展示室へのアクセス、ボランティア用ガイドツアー、交通費（バス代または駐車料金を施設が負担）、感謝パーティー、持続的な研修、5年間在籍で年間パスポートを発行</p>

施設名称	ニューヨーク近代美術館 (Museum of Modern Art)
本事例の特徴	個人向け 15 タイプ、法人向け 4 タイプと、メンバーシップ制度が充実。作品カテゴリー別の支援制度等、館の運営に直接関わる高価格帯の個人向けメンバーシップ制度がある。世界的大企業をターゲットとして積極的なスポンサー制度も展開。
公式サイト	https://www.moma.org
所在地	アメリカ (ニューヨーク州ニューヨーク市)
開館年月	1929 年 11 月
設置者	個人
運営者	非営利法人 (The Museum of Modern Art)
開館時間	<ul style="list-style-type: none"> ・日曜日～金曜日 10:30～17:30 ※月曜日 10:30～13:00 は会員限定開館 ・土曜日 10:30～19:00
入館料	<p><u>本館</u> 一般：25 米ドル、65 歳以上・障がい者：18 米ドル、学生：14 米ドル、 16 歳以下：無料</p> <p><u>分館</u> ※市民は無料 ※推奨額 一般：10 米ドル、65 歳以上・学生：5 米ドル、16 歳以下：無料</p>
年間入館者数	2022 年は 160 万人以上
施設規模	延床面積：約 65,775 m ² (本館)、約 11,613 m ² (分館)
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ニューヨーク中心部に位置する世界的に著名な近現代アートの美術館。館名の頭文字をとって「MoMA (モマ)」と呼ばれている。 ・ミッションとして「世界中の人々を、今を生きる芸術と結びつける。実験、学習、創造の触媒となり、全ての人々が集う場所、そしてアーティストとそのアイデアの家になる」を掲げる。 ・2013 年より株式会社ユニクロとパートナーシップを結んでおり、2022 年 2 月に契約内容を拡充。ニューヨーク市居住者を対象に、毎月 1 回 MoMA の入館料が無料になるプログラム「UNIQLO NYC ナイト」の実施、動画シリーズ「UNIQLO Art For All」の配信、MoMA の収蔵作品をモチーフにしたコラボレーション商品の発売を行っている。 ・2008 年 6 月に Twitter アカウントを開設するなど、比較的早くオンラインや SNS への取り組みを開始し、2021 現在、世界で最も Instagram のフォロワー数が多い美術館である⁵。
職員数	2020 年時点 ※FY2021 の年間納税申告書より

⁵ The Art Newspaper 「Instagram overtakes Twitter as most popular platform for museums during Covid-19 pandemic」 2021 年 3 月 30 日. <https://www.theartnewspaper.com/2021/03/29/instagram-overtakes-twitter-as-most-popular-platform-for-museums-during-covid-19-pandemic>

	<ul style="list-style-type: none"> 雇用 1,107 名、ボランティア 270 名
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 館長 1 名 会員制度関連部署（推測）：マーケティングおよび来館者戦略（Marketing and Audience Strategy）、コミュニケーションおよび広報（Communications and Public Affairs）
年間収支	<p>FY2021 ※年間納税申告書より</p> <ul style="list-style-type: none"> 収入 251,623,479 米ドル（メンバーシップ収入 1,451,451 米ドル⁶） 支出 236,065,058 米ドル
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ（Membership／Patron Program／The Director's Council／Corporate Membership） ボランティア（Volunteer） スポンサー（Sponsorship）

年間収支

- 公式サイトで連結財務諸表（consolidated financial statements）を公開。外部サイトでは年間納税申告書（Form990 および Form990-T）も公開されている。
- FY2020 を除き黒字を保っている。
- 会員制度に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されているメンバーシップの項目がある⁷。FY2017～2021 においてメンバーシップ収入が全体収入に占める割合は平均 0.6% である
- 資産運用に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されている投資利益（Investment income）の項目がある。FY2017～2021 において投資利益が全体収入に占める割合は平均 30.3% である。FY2021 は、投資利益が全体収入の約 49.1% を占めた。

表：収入および支出（単位：米ドル）

収入	支出	年度 ⁸	メンバーシップ収入	投資利益
454,430,448	252,692,693	FY2017	2,980,178	98,503,829
283,314,866	274,032,845	FY2018	2,670,598	81,951,553
443,982,645	266,556,359	FY2019	2,018,811	139,692,226
262,144,582	270,711,724	FY2020	1,129,826	53,022,689
251,623,479	236,065,058	FY2021	1,451,451	123,469,866
未公開	未公開	FY2022	未公開	未公開

（年間納税申告書より丹青研究所が作成）

⁶ 年間納税申告書における分類であり、本稿がさすメンバーシップ（Membership／Patron Program／The Director's Council／Corporate Membership）に該当するか不明。

⁷ 同上

⁸ 会計年度の終了年を記載した。ニューヨーク近代美術館の会計期間は 7 月 1 日～翌 6 月 30 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2020 年 7 月 1 日～2021 年 6 月 30 日である。

会員制度

1) メンバーシップ

- メンバーシップは個人を対象とした制度にメンバー (Member)、パトロン・プログラム (Patron Program)、アフィリエイト・グループ (Affiliate Groups) が、法人を対象とした制度にコーポレート・メンバーシップ (Corporate Membership) がある。

表：ニューヨーク近代美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その1）

制度	メンバーシップ
名称	メンバー (Member)
対象	個人
タイプ [料金] / 特典	<p>① 年間パス (Annual Pass) [65 米ドル／年] ／デジタル会員証発行、入場料・MoMA フィルムが無料</p> <p>② 接続 (Access) [110 米ドル／年] ／入場料無料、MoMA フィルム無料チケット、MoMA フィルムのオンラインストリーミング（オンラインサービス「MoMA Virtual Cinema」におけるサービス。MoMA の学芸員が世界中の映画祭から映画を厳選。一般料金は 10 米ドル／月。米国外の会員は利用不可）、限定デジタルサービス（レクチャー、パネル、マガジン、ポッドキャスト等）、会員限定鑑賞、MoMA ストア割引、同伴者入場料割引</p> <p>③ 探検 (Explore) [200 米ドル／年] ／②の特典（同伴者入場料割引を除く）、同伴者無料、キュレーターとの対談、会員限定ファミリー・ギャラリー・ツアー（先着順申し込み）</p> <p>④ 支援 (Supporting) [600 米ドル／年] ／②の特典（同伴者入場料割引を除く）、同伴者 4 名無料、年 2 回のイブニングレセプションへの招待、地域の文化団体とのイベント、キュレーターとの対談、会員限定ファミリー・ギャラリー・ツアー（先着順申し込み）</p>

- 「メンバー」は、4 タイプある。特典の充実によって料金が異なり、①年間パス以外は、オンラインストリーミングや限定デジタルサービス等のデジタルを活用した特典がある。
- 公式サイトからメンバーになると、登録後すぐにメンバーの専用サイトにアクセス可能。専用サイトには、担当学芸員が案内する企画展のオンデマンド動画、外部の専門家によるブログ記事、メンバー限定イベントの案内等、多様なメンバー限定コンテンツが掲載されている。また割引価格が適応されるショップ商品も魅力的な写真付きで紹介されている。

表：ニューヨーク近代美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その2）

制度	メンバーシップ
名称	パトロン・プログラム (Patron Program)
対象	個人

タイプ[料金]／特典	⑤ 貢献者 (Contributor) [1,500 米ドル／年] ／パトロン共通特典（入場無料、同伴者 4 名無料、地域の文化団体とのイベント、MoMA フィルムの特典（特別プログラム、無料前売り券、オンラインストリーミング等）、キュレーターとの対談、会員限定鑑賞、会員限定ファミリー・ギャラリー・ツアー（先着順申し込み）、MoMA ストア割引、同伴者入場料割引、限定デジタルサービス）、プログラムで紹介されるアーティストとの対面、年間寄付者リスト・パトロン感謝イベントでの表彰、特別レセプションへの招待、コンシェルジュサービス、無料の図録
	⑥ 後援者 (Benefactor) [5,000 米ドル／年] ／パトロン共通特典、館長との面会や学芸員との対話および限定ツアー
	⑦ 指導者 (Leader) [15,000 米ドル／年] ／パトロン共通特典、関心に合わせた舞台裏体験、パーソナライズされたプライベート・ツアー
	・ 「パトロン・プログラム」は 3 タイプある。「メンバー」とは別のページで紹介され、メンバーと比較して「より大きなインパクトを与えられる」とする。

表：ニューヨーク近代美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その 3）

制度	メンバーシップ
名称	アフィリエイト・グループ (Affiliate Groups)
対象	個人
タイプ[料金]／特典	⑧ 若手個人会員 (Junior Associates Individual) [985 米ドル／年・1 人] ※21～40 歳限定 ／若手会員共通特典（学芸員主導の限定イベント（講演、アーティストのスタジオ訪問、プライベート・コレクション鑑賞、ギャラリー訪問等）、地域のアートを探索する 1 日プログラム（チケット制）、本館と分館（PS1）の入場無料）、②の特典
	⑨ 若手 2 人会員 (Junior Associates Dual) [1,600 米ドル／年・2 人] ※21～40 歳限定 ／若手会員共通特典、③の特典
	⑩ ブラック・アーツ・カウンシル (The Black Arts Council) [1,800 米ドル／年・1 人] [2,400 米ドル／年・2 人] ※④以上のメンバーシップへの加入が必須 ※40 歳未満は 800 米ドル割引 ※入会には承認が必要 ※アート関係者は参加制限あり／会員限定プログラム（ギャラリートーク、学芸員による展示紹介、アーティストのスタジオ訪問、プライベート・コレクション鑑賞等）
	⑪ 図書カウンシル (The Library Council) [2,500 米ドル／年] ／会員限定プログラム（展示紹介、スタジオ訪問、プライベート・

	<p>コレクション鑑賞等)、会員期間中の限定書籍</p> <p>⑫ 現代ドローイングおよび版画研究会 (The Contemporary Drawing and Print Associates) [2,500 米ドル／年・1人] [3,000 米ドル／年・2人] ※②以上のメンバーシップへの加入が必須 ※入会には承認が必要 ※アート関係者は参加制限あり ／年8回の会員限定プログラム(アーティストとのプライベート・トーク、学芸員による展示紹介、アーティストのスタジオ訪問、プライベート・コレクション鑑賞、舞台裏イベント等)</p> <p>⑬ 写真カウンシル (The Photography Council) [5,000 米ドル／年・1人] [6,000 米ドル／年・2人] ※③以上のメンバーシップへの加入が必須 ※入会には承認が必要 ※アート関係者は参加制限あり ／プライベートな交流、芸術コミュニティとの関係構築等</p> <p>⑭ 現代アートカウンシル (The Contemporary Arts Council) [7,000 米ドル／年・1人] [8,000 米ドル／年・2人] ※入会時に別途 2,500 米ドルの入会金が必要 ※⑤以上のメンバーシップへの加入が必須 ※入会には承認が必要 ※アート関係者は参加制限あり ／学芸員による展示紹介、展示室等での現代アーティストとのトーク、コレクターの自邸におけるレセプション、旅行等</p> <p>⑮ ディレクターズ・カウンシル (The Director's Council) [25,000 米ドル～／年] ※アート関係者は参加制限あり ※特典の詳細不明 ／特別プログラムや限定サービス(舞台裏ツアー、学芸員主導の展覧解説、プライベート・コレクション訪問等)、開館前・開館後の見学の手配等) 等</p>
--	---

- ・ 「アフィリエイト・グループ」は、8タイプある。「パトロン・プログラム」および「メンバー」よりもさらに影響力があるとし、「MoMA ファミリーの一員になりませんか」と勧誘する。
- ・ 「パトロン・プログラム」および「メンバー」とは異なり、具体的な特典内容は明記されておらず、また年齢や職業等の参加制限がある。

表：ニューヨーク近代美術館におけるメンバーシップ制度の概要（その4）

制度	メンバーシップ
名称	コーポレート・メンバーシップ (Corporate Membership)
対象	法人
〔料金〕／特典	<p>⑯ [5,000 米ドル]／共通特典 (MoMA ショップ割引、5 米ドルのゲストパス購入、バーチャルイベント招待、バーチャルギャラリーツアーの機会)、コーポレート会員カード 5 枚、ゲストパス 50 枚、展示パーティー招待券 5 枚、VIP イベント招待券 2 枚、MoMA シアター予約</p>

- ⑯ [10,000 米ドル] / 共通特典、コーポレート会員カード 10 枚、ゲストパス 100 枚、展示パーティー招待券 10 枚、VIP イベント招待券 2 枚、イベント開催の権利 1 回、MoMA シアター予約、年 1 回の「カンパニー・ウィーク」(従業員の入場が 1 週間無料)
- ⑰ [25,000 米ドル] / 共通特典、コーポレート会員カード 20 枚、ゲストパス 200 枚、展示パーティー招待券 20 枚、VIP イベント招待券 2 枚、イベント開催の権利 1 回、MoMA シアター予約、全従業員の入場およびフィルムチケット無料
- ⑱ [50,000 米ドル～] / 共通特典、コーポレート会員カード 25 枚、ゲストパス 250 枚、展示パーティー招待券 25 枚、VIP イベント招待券 2 枚、イベント開催の権利 2 回、MoMA シアター予約、バチャルツアー＆トークセッション 1 回無料、全従業員の入場およびフィルムチケット無料 (同伴者 1 名無料)

- ・「コーポレート・メンバーシップ」は法人向けのメンバーシップ制度である。
- ・公式サイトには、「コーポレート・メンバーシップ」制度が次の通り紹介されている。「世界で最も革新的な企業 300 社近くが、MoMA と MoMA PS1 への無料入場、イブニングレセプションへの招待、新しい展覧会へのプレミアアクセス、ガイドツアーやショッピング、食事の割引等、幅広い法人会員特典を享受しています。また、一部のレベルの法人会員には、当館でイベントを開催する特別な機会もあります。(中略) コーポレート・メンバーシップの寄付は、展示、教育プログラム、保護活動の維持等、当館のミッションのあらゆる面で重要な支援となっています。」

2) ボランティア

- ・FY2021 の年間納税申告書には、ボランティア数 270 名と記載されている。
- ・本館では 2023 年 2 月現在、ボランティアの募集はなく、欠員待ちが発生している。申し込みは、公式サイト内のフォームから行う。ボランティア候補者は、ポストの空き状況、館の使命に対する情熱、コミュニティによる影響を与える可能性に基づいて選出される。理想的な候補者として次が明記されている。芸術への感謝、一般の人々との関わりへの純粋な関心、細部への注意力、前向きな姿勢を備えており、積極的で順応性があり、信頼の重要性を理解している。また iPad への習熟が求められている。
- ・分館 (PS1) では毎年恒例の音楽イベントにおけるボランティアを募集している。理想的な応募者として、時間への正確さ、友好的な姿勢等が記載されている。申し込みは、メールで行う。

表：ニューヨーク近代美術館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	MoMA ボランティア・プログラム (MoMA Volunteer Program)
対象	個人
タイプ	① 本館ボランティア ② 分館ボランティア (イベント補助等)

3) スポンサー

- ・ スポンサーの詳細は不明だが、特典や料金を含め、法人の目的と予算に合わせてカスタマイズ可能であるとする。
- ・ カスタマイズの対象となるプログラム例として下記が記載されている。
- ・ 展覧、パフォーマンス、映画、教育、イベント、パブリック・プログラム、ブランドマーケティング、デジタルコンテンツ、特別イベントの活性化、VIP アクセス 等。
- ・ 公式サイトには、「スポンサーシップ」が次の通り紹介されている。「世界有数の美術機関であるニューヨーク近代美術館は、年間 400 万人以上の来館者を迎える、5,400 万人以上のユーザーとオンラインで交流しています。並外れた展覧会と近現代美術の比類なきコレクションにより、MoMA は世界中の美術愛好家の創造性を刺激し、心に火をつけ、インスピレーションを与えてくれます。革新的なプログラムを通じて、最も示唆に富み、刺激的な文化体験を求める世界中の観客と、有意義で永続的なつながりを生み出すことができます。MoMA と MoMA PS1 は、カスタマイズされた幅広いスポンサーシップ・プラットフォームを通じて、企業や財団の皆様に、慈善活動やマーケティングの重要な機会を提供しています。」

表：ニューヨーク近代美術館におけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	スポンサーシップ (Sponsorship)
対象	法人
〔料金〕／特典	〔料金不明〕／未公開

- ・ 公式サイトには主なパートナーシップ事例として、六つの事例が掲載されている。

表：ニューヨーク近代美術館におけるスポンサー制度の事例

スポンサー事例 1	
企業（業種）	Hyundai Card (クレジットカード会社)
概要	メディアおよびパフォーマンス部門のパートナーとして、展示室における実験的なプロジェクトや大型企画展等を支援している。
スポンサー事例 2	
企業（業種）	Allianz (保険会社)
概要	デザインとイノベーション部門のパートナーとして、企画展のほか、研究開発プログラムや若手建築家向けのプログラム等を支援。
スポンサー事例 3	
企業（業種）	Volkswagen (自動車ブランド)
概要	教育とエンゲージメントのパートナーとして、障がい者や認知症患者等を含めあらゆる人が館内を利用できるように制作された無料プログラム「アクセス・プログラム」等を支援。
スポンサー事例 4	
企業（業種）	UNIQLO (アパレル企業)
概要	「#ArtForAll」のパートナーとして、無料入館プログラムを支援。コラボレーション商品展開等も行う。

スポンサー事例 5	
企業（業種）	Stavros Niarchos Foundation（個人が設立した慈善団体）
概要	「アクセス・プログラム」のほか、市内の非営利組織等と協力して制作されたプログラム「コミュニティ・プログラム」を支援。
スポンサー事例 6	
企業（業種）	Bloomberg Philanthropies（大手メディアが支援する慈善団体）
概要	無料のデジタル音声ガイドを通して、展示品を紹介。

施設名称	カリフォルニア科学アカデミー (California Academy of Sciences)
本事例の特徴	個人向けメンバーシップ制度が 12 タイプ。オンラインプラットフォームへのアクセスが特典の中心となる月額払い可能なデジタルメンバーシップ制度がある。ボランティアは、外部の専門サイトも活用して募集している。
公式サイト	https://www.calacademy.org/
所在地	アメリカ（カリフォルニア州サンフランシスコ市）
開館年月	団体設立：1853 年 4 月、リニューアル開館：2008 年 9 月
設置者	個人
運営者	非営利団体 ⁹ (California Academy of Sciences)
開館時間	<ul style="list-style-type: none"> ・月曜日～土曜日 9:30～17:00（メンバー限定開館 8:30～9:30） ・日曜日 11:00～17:00（メンバー限定開館 10:00～11:00） <p>※毎週木曜日は 21 歳以上限定の夜間開館（18:00～22:00）を実施</p>
入館料	18～64 歳：34.95 米ドル、12～17 歳、学生、65 歳以上：29.95 米ドル 4～11 歳：24.95 米ドル、3 歳以下：無料
年間入館者数	<ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル開館から FY2019 以前は年間 1.3 百万人前後で推移 ・FY2022：1,176,085 名
物販施設	<ul style="list-style-type: none"> ・Cal Academy Shop
飲食施設	<ul style="list-style-type: none"> ・カフェ：アカデミー・カフェ (The Academy Café) ・レストラン：テラス・レストラン (The Terrace Restaurant)
職員数	スタッフ 556 名、マネージャー 135 名（2022 年 7 月時点）
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ・館長 1 名 ・会員制度関連部署（推測）：体験部門（Experience Office）、フィランソロピー部門（Philanthropy Office）
年間収支	<p>FY2022 ※年報より</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収入 88,151,036 米ドル（メンバーシップ収入 6,497,528 米ドル¹⁰） ・支出 83,793,845 米ドル
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーシップ（Membership／Donor Circle／The Hive） ・ボランティア（Volunteer） ・スポンサー（Corporate Engagement）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ナショナル ジオグラフィック協会の協力の下、屋外で観察した生物を記録する

⁹ 501(c)団体

¹⁰ 年間納税申告書における分類であり、本稿がさすメンバーシップ（Membership／Donor Circle／The Hive）に該当するか不明。

	<p>スマートフォン用アプリケーション「iNaturalist」を提供している。iNaturalistのユーザー数は 5,966,189 人、記録数は 126,031,519 件、観察された生物種は 413,163 種に上る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際的なジャーナリストや写真家等が環境問題等を報道するオンライン雑誌「bioGraphic」、自然写真の国際コンテスト「Big Picture」を運営する。
--	---

年間収支

- ・公式サイトで連結財務諸表 (consolidated financial statements) および年間納税申告書 (Form990 および Form990-T) を公開。
- ・全体収支は FY2021 および FY2022 を除いて赤字である。
- ・会員制度に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されているメンバーシップの項目がある¹¹。FY2017～2022 においてメンバーシップ収入が全体収入に占める割合は平均 9.4% である。
- ・資産運用に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されている投資利益 (Investment income) の項目がある。FY2017～2022 において投資利益が全体収入に占める割合は平均 21.3% である。FY2021 は、投資利益が全体収入の約 44.4% を占めた。

表：収入および支出（単位：米ドル）

全体収入	全体支出	年度 ¹²	メンバーシップ収入	投資利益
76,308,977	87,733,463	FY2017	8,821,940	10,172,477
85,791,677	89,722,893	FY2018	7,694,402	12,867,194
74,649,716	91,774,768	FY2019	8,714,475	15,014,625
66,454,649	86,327,913	FY2020	8,278,861	15,984,122
95,197,826	68,739,031	FY2021	4,392,028	42,250,990
88,151,036	83,793,845	FY2022	6,497,528	9,513,096

（年間納税申告書より丹青研究所が作成）

会員制度

1) メンバーシップ

- ・メンバーシップは、12 タイプあり、無料入館特典がないデジタル (①)、個人がターゲットのインディビジュアル (②③)、複数人がターゲットのファミリー (④～⑦)、21～40 歳がターゲットのハイブ (⑧⑨)、比較的寄付要素が強いサークル (⑩～⑫) の五つに大別される。
- ・メンバーに登録し、サイトへの登録を申請すると、アンケート回答後に会員限定オンラインプラットフォーム「メンバー・コネクト (Member Connect)」にアクセスできる。サイトには、「対面＆オンライン・イベント (In-person & online events)」「オンライン限定イベント (Online-

¹¹ 同上

¹² 会計年度の終了年を記載した。カリフォルニア科学アカデミーの会計期間は 7 月 1 日～翌 6 月 30 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2020 年 7 月 1 日～2021 年 6 月 30 日である。

only events)」「オンデマンド動画(On-demand videos)」「子ども向け動画(Videos just for kids)」「おうちで科学(Science @ Home)」の見出しと各コンテンツが並ぶ。検索画面もあり、各コンテンツを形式(オンデマンド、対面等)、タグ(収蔵資料、3~12歳等)、価格、双方向コミュニケーションの有無で検索できる。

表：カリフォルニア科学アカデミーにおけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	Membership/Donor Circle/The Hive
対象	個人
	<p><u>デジタル</u></p> <p>① デジタル [6.58 米ドル/月] /会員限定オンラインプラットフォームへのアクセス、メールマガジンの購読、買物・食事・イベント・VIP ツアー・講演会・夜間開館が割引</p> <p><u>インディビジュアル</u></p> <p>② シニア(65歳以上) [99 米ドル/年] /①の特典、日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証1枚、同伴者1名無料</p> <p>③ インディビジュアル・プラス [159 米ドル/年] /②の特典</p> <p><u>ファミリー</u></p> <p>④ コミュニティ・バリュー [179 米ドル/年] /①の特典、指定日の日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証2枚、子ども(3~17歳)無料</p> <p>⑤ ファミリー [279 米ドル/年] /④の特典</p> <p>⑥ ファミリー・プラス [349 米ドル/年] /⑤の特典、同伴者2名無料、介護者無料</p> <p>⑦ アソシエイト [750 米ドル/年] /⑥の特典、追加の日中パス(2枚)夜間パス(2枚)</p> <p><u>ハイブ</u></p> <p>⑧ ハイブ(21~40歳) シングル [350 米ドル/年] /①の特典、日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証1枚、追加の夜間パス(4枚)、限定イベントへの招待、夜会入館</p> <p>⑨ ハイブ(21~40歳) ダブル [475 米ドル/年] /①の特典、日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証2枚、追加の夜間パス(8枚)、限定イベントへの招待、夜会入館</p> <p><u>サークル</u></p> <p>⑩ フレンズ・サークル [1,500~24,999 米ドル/年] /①の特典、日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証2枚、</p>

	<p>同伴者 4 名無料、子ども (3~17 歳) 無料、介護者無料、追加の日中バス (4 枚~) 夜間バス (4 枚~)、限定イベントへの招待、夜会入館</p> <p>⑪ リーダーシップ・サークル [25,000~99,999 米ドル／年] ／①の特典、日中無料入館、会員限定時間中の入館、会員証 2 枚、同伴者 4 名無料、子ども (3~17 歳) 無料、介護者無料、追加の日中バス (8 枚~) 夜間バス (8 枚~)、限定イベントへの招待、夜会入館</p> <p>⑫ ディレクターズ・サークル [100,000 米ドル~/年] ／⑪の特典</p>
--	---

2) ボランティア

- ・ 2022 年 1 月現在、ボランティアは 12 のタイプに分けて記載されている。
- ・ 具体的な業務内容や応募者に求める勤務可能時間・能力・姿勢等を記載した募集要項が、PDF データで公開されている。応募は、ボランティア募集専門サイト (Volgistics) から行う。

表：カリフォルニア科学アカデミーにおけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ボランティア (Volunteer)
対象	個人
タイプ／特典	<p>① サイエンス・コンピューティング・ボランティア ／専門スキルを活かせる</p> <p>② ボランティア・ガイド／来館者と交流できる</p> <p>③ スクール・プログラム・ボランティア ／科学原則やアカデミーの取り組み等が学べる</p> <p>④ 広東語・英語バイリンガル・スクール・プログラム・ボランティア ／教える技術を学び、実践できる</p> <p>⑤ ナチュラリスト・センター運営ボランティア ／道具や標本を活用して科学の楽しさを伝道できる</p> <p>⑥ STEAM ボランティア ／童心に帰って遊べる (子どもと接することができる)</p> <p>⑦ スペシャル・イベント・ボランティア ／科学初心者に科学の魅力を伝える方法が学べる</p> <p>⑧ オリエンティア (受付ボランティア)</p> <p>⑨ 研究コレクション・ボランティア ／科学標本に関する最新の技術が学べる</p> <p>⑩ 造園ボランティア ／地域原産の植物や園芸に関する知識が学べる</p> <p>⑪ データ入力・管理ボランティア</p>

	／世界トップクラスの博物館と研究を裏から支えられる ⑫ 水族館ボランティアダイバー ／餌やりができる、ダイビングの訓練が受けられる
--	---

3) スポンサー

- ・ スポンサーは、支援する分野等で 5 タイプに分けて記載されているが、詳細は担当者に問い合わせる必要がある。

表：カリフォルニア科学アカデミーにおけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	コーポレート・エンゲージメント (Corporate Engagement)
対象	法人
タイプ	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーポレート・メンバーシップ [1,000 米ドル～] ・ イベントのスポンサーになる ・ 教育とアクセスの支援 ・ サステナブル・イニシアチブを支援する ・ 現物支給による支援

施設名称	シェッド水族館 (Shedd Aquarium)
本事例の特徴	個人向けメンバーシップ制度が 10 タイプある。高価格帯のメンバーシップ制度は、募集ページに特典の推定価格を掲載。スポンサー制度の募集ページには、相談可能な特典例を掲載している。
公式サイト	https://www.sheddaquarium.org/
所在地	アメリカ (イリノイ州シカゴ市)
開館年月	1930 年 5 月
設置者	個人 (John G. Shedd)
運営者	非営利法人 (Shedd Aquarium Society)
開館時間	<ul style="list-style-type: none"> ・月曜日～金曜日、日曜日 9:00～17:00 ・土曜日 9:00～18:00
入館料	<p>シカゴ居住者 (大人) : 19.95 米ドル 非シカゴ居住者 (大人) : 39.95 米ドル ※価格変動制</p>
年間入館者数	毎年 200 万人程度
施設規模	延床面積: 約 41,800 m ²
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・公園内の歴史ある水族館。非営利法人が運営しており、運営収入、寄付、公園 (シカゴ政府が管轄する課税機関) で支えられている。水族館の正面ファサードはアメリカ合衆国国定歴史建造物に指定されている。 ・敷地内には本館のほか、2003 年にオープンしたサンゴ礁の再現展示施設「ワイルドリーフ (Wild Reef)」がある。 ・ミッションは「水生動物への思いやり、好奇心、そして保全への関心を喚起すること」、ビジョンは「水生動物を愛し、理解し、保護する人々によって支えられ、水生動物が繁栄する世界」、コアバリューは「自然を直視する。シームレスで楽しく歓迎する。動物のために行動する」。
職員数	フルタイム従業員 298 名、パートタイム従業員 67 名
組織体制	<p>2023 年 2 月時点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社長兼 CEO 1 名 ・会員制度関係部署 (推測) : 涉外およびマーケティング、ゲストリレーション、学習・コミュニティ、慈善活動・戦略イニシアチブ
年間収支	<p>FY2020 ※年間納税申告書より</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収入 48,331,820 米ドル (メンバーシップ収入 4,252,742 米ドル¹³⁾ ・支出 54,444,622 米ドル
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーシップ (Member/Aquarium Council)

¹³ 年間納税申告書における分類であり、本稿がさす。メンバーシップ (Member/Aquarium Council) に該当するか不明。

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア (Volunteer) ・スポンサー (Corporate Partnerships) |
|--|--|

年間収支

- ・公式サイトで連結財務諸表 (consolidated financial statements) および年間納税申告書 (Form 990 および Form 990-T) を公開。
- ・全体の収支は、FY2020 を除いて黒字である。
- ・会員制度に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されているメンバーシップの項目がある¹⁴。FY2017～2021においてメンバーシップ収入が全体収入に占める割合は平均 6.0% である。
- ・資産運用に関連する収入としては、年間納税申告書に記載されている投資利益 (Investment income) の項目がある。FY2017～2021において投資利益が全体収入に占める割合は平均 12.0% である。FY2021 は、投資利益が全体収入の約 43.2% を占めた。

表：収入および支出（単位：米ドル）

収入	支出	年度 ¹⁵	メンバーシップ収入	投資利益
60,970,519	59,336,621	FY2017	2,910,032	2,105,995
65,337,740	62,910,753	FY2018	2,729,366	1,122,009
73,772,254	61,229,407	FY2019	6,322,060	2,847,477
48,331,820	54,444,622	FY2020	4,252,742	3,662,049
182,584,994	55,798,825	FY2021	6,573,121	78,892,125
未公開	未公開	FY2022	未公開	未公開

（年間納税申告書より丹青研究所が作成）

会員制度

1) メンバーシップ

- ・メンバーシップは、メンバー (Member)、水族館カウンシル (Aquarium Council) の 2 種。
- ・いずれの制度もギフトとして贈ることができる。

表：シェッド水族館におけるメンバーシップ制度の概要（その 1）

制度	メンバーシップ
名称	メンバー (Member)
対象	個人
タイプ [料金] / 特典	① 支援者 (Supporter) [75 米ドル/年] / メンバー共通特典 (無料入館、デジタル会員証、館内コンテンツ・ショップ・レストランの割引、館内イベント割引、会員限定イベント、会員限定オンライン)

¹⁴ 同上

¹⁵ 会計年度の終了年を記載した。シェッド水族館の会計期間は 1 月 1 日～12 月 31 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2021 年 1 月 1 日～12 月 31 日である。

	<p>対談、イベント優先予約、隔週メールマガジン、他の動物園・水族館での相互特典)</p> <p>② パートナー (Partner) ※2名 [125米ドル／年] ／メンバー共通特典</p> <p>③ ファミリー (Family) ※大人2名、18歳以下の子ども [195米ドル／年]／メンバー共通特典</p> <p>④ 提唱者 (Advocate) ※大人2名、大人の同伴者2名、18歳以下の子ども [250米ドル／年]／メンバー共通特典</p> <p>⑤ スポンサー (Sponsor) ※大人2名、大人の同伴者3名、18歳以下の子ども [500米ドル／年]／メンバー共通特典</p> <p>⑥ 大使 (Ambassador) ※大人2名、大人の同伴者4名、18歳以下の子ども [1,000米ドル／年]／メンバー共通特典、特別イベントへの招待</p>
--	---

- ・メンバーは、6タイプある。特典はおおむね共通しており、人数や年齢等で料金が異なる。
- ・会員限定イベントは、毎週日曜日9:30に開催される動物との対話イベント、毎年夏に開催される舞台裏見学ツアー等が予定されている。

表：シェッド水族館におけるメンバーシップ制度の概要（その2）

制度	メンバーシップ
名称	水族館カウンシル (Aquarium Council)
対象	個人
タイプ[料金]／特典	<p>⑦ 水族館 (Aquarium) [1,500米ドル／年] ／水族館カウンシル共通特典（無料入館、VIP駐車補助、来館コーディネートとチケットの準備、年間を通じた特別イベントへのプライベートな招待、外部の専門家等による限定イベントへの招待、学習プログラムへの優先予約等のファミリー向け特典、旅行プログラムへの優先アクセス）、年1回の館内プライベート・ツアー</p> <p>⑧ フェロー (Fellow) [2,500米ドル／年] ／水族館カウンシル共通特典、年1回の舞台裏見学ツアー</p> <p>⑨ 守護者 (Guardian) [5,000米ドル／年]／水族館カウンシル共通特典、年1回の動物との特別なふれあい</p> <p>⑩ 管理者 (Conservator) [10,000米ドル／年]／水族館カウンシル共通特典、年1回の館の専門家とのランチや特別ツアー</p>

- ・水族館カウンシルは、4タイプある。特典はおおむね共通しているが、それぞれ年1回開催の特典が異なる。
- ・メンバーとは異なり、料金に「特典の推定公正市場価格（特典の価値を換算した際の価格）」が併記されている。4タイプそれぞれ上から57米ドル、76米ドル、180米ドル、240米ドルとなっており、寄付要素の大きさがうかがえる。

2) ボランティア

- ・勤務内容によって6タイプに分けてボランティアを募集。
- ・ボランティアに対する特典が明記されている。
- ・各タイプの詳細情報が個別のページにまとめられている。個別のページには、活動の様子が分かる写真や勤務場所、現在の募集情報等を掲載している。

表：シェッド水族館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ボランティア (Volunteer)
対象	個人
タイプ／特典	<p>① 魚類飼育ボランティア (Fishes Husbandry Volunteers) ／ボランティア共通特典 (水族館やその他の文化施設への入場、舞台裏見学の機会、ショップやカフェの割引、ボランティア活動中の駐車料金割引、水生生物の世界に対する思いやり・好奇心・保存への意識を刺激、水生生物への情熱を共有するスタッフ・ボランティア・ゲストとの出会い)</p> <p>② 潜水士ボランティア (Diver Volunteers) ／ボランティア共通特典</p> <p>③ 水族館アンバサダー (Aquarium Ambassadors) ／ボランティア共通特典</p> <p>④ 園芸ボランティア (Horticulture Volunteers) ／ボランティア共通特典</p> <p>⑤ 水族館イベント・ボランティア (Aquarium Host Volunteers) ／ボランティア共通特典</p> <p>⑥ 水質管理ボランティア (Water Quality Volunteers) ／ボランティア共通特典</p>

3) スポンサー

- ・公式サイトでは、地域で最も来館者数が多い文化施設であることを強調し、企業のニーズに合わせて柔軟にパートナーシップの機会を検討すると記載している。
- ・掲載されている特典例は次の通りである。
 - 従業員のエンゲージメント向上につながる特典（無料入館、招待券、ボランティアの機会、会場レンタルの割引等）
 - 印刷物・ラジオ・テレビ・デジタル広告での露出
 - 館内での表彰の機会
 - 製品サンプリングや小売りの機会
 - プロモーションやコース・マーケティング（商品購入が社会貢献に結びつくことを訴求するマーケティング手法）の機会
- ・動物の飼育や自然保護等、スポンサーによって館が実現できることを記載している。

施設名称	ラドストック博物館 (Radstock Museum)
本事例の特徴	全てボランティアで運営されている。在宅ボランティアが可能等、柔軟なボランティア制度を展開。スポンサー企業である地元法律事務所が、メンバーシップ制度およびスポンサー制度の特典を提供している。
公式サイト	https://radstockmuseum.co.uk/
所在地	イギリス (サマセット州ラドストック)
開館年月	1989 年
設置者	不明
運営者	非営利組織 (RADSTOCK MUSEUM SOCIETY) ※登録チャリティ (registered charities)
開館時間	<ul style="list-style-type: none"> ・火曜日～金曜日、日曜日 14:00～17:00 ・土曜日 11:00～17:00 ・月曜日 14:00～17:00 ※バンクホリデーのみ開館 <p>※毎年 2～11 月のみ開館</p>
入館料	大人：6 ポンド、6～15 歳：2.5 ポンド、5 歳以下：無料、 家族 (大人 2 人および子ども 3 人)：13 ポンド、 学生 (16 歳～)・65 歳～：5 ポンド
年間入館者数	(不明)
施設規模	延床面積：(不明)
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・19 世紀以降の地域の生活を紹介する博物館。主に地域の炭田と地質について展示している。そのほか、地域の生活は産業、運河や鉄道等の展示もある。 ・建物は 1897 年に建設された歴史的建造物。 ・地方自治体や中央省庁からの資金提供は受けておらず、運営は全てボランティアによる。収入は、入館料、物販施設・飲食施設の売り上げ、助成金、募金、寄附で賄われている。 ・公式サイトには「我々を支援する方法」と題したページがあり、「館の継続的な成功を確実にするためには、時間・才能・資金の全てが必要である」と明記している。具体的な支援方法として、ボランティア、メンバーシップ、スポンサー、募金イベントの開催、館が発行する郷土誌への寄稿、資料の寄付等を挙げる。
職員数	ボランティア 60 名 ※年次報告書より
組織体制	FY2021 ※年次報告書より ・評議員 5 名、ボランティア 60 名 (会員制度もボランティアが運営)
年間収支	FY2021 ※年次報告書より ・収入 48,231 ポンド (うちメンバーシップ収入 118 ポンド) ・支出 53,312 ポンド (うちメンバーシップ支出 98 ポンド)

会員制度	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ (Museum Society) ボランティア (Volunteer) スポンサー (Community partnerships/Become a Sponsor)
------	---

年間収支

- 毎事業年度に係る年次報告書の作成が法律で定められており、国のチャリティ登録簿で一般に公開されている。
- 年報に掲載された収支では、FY2020 を除いて赤字である。
- メンバーシップの収支は FY2017～2019 を通じてプラスマイナスゼロ。FY2017～2021 におけるメンバーシップ収入が年報に掲載された収入を占める割合は平均 0.5%である。
- FY2017～2021 において投資利益が全体収入に占める割合は平均 0.4%である。

表：収入および支出（単位：ポンド）

全体収入	全体支出	年度 ¹⁶	メンバーシップ収入	メンバーシップ支出	投資利益
79,664	92,376	FY2017	411	411	216
64,763	76,341	FY2018	1,164	1,164	243
69,686	78,650	FY2019	0	0	213
73,740	50,387	FY2020	0	19	596
48,231	53,312	FY2021	118	98	175
未公開	未公開	FY2022	未公開	未公開	未公開

(年次報告書より丹青研究所が作成)

会員制度

1) メンバーシップ

- メンバーシップ制度としては、ミュージアム・ソサエティ (Museum Society) がある。
- 特典はいずれも共通しているが、加入者の形態や期間等によって①～④の 4 タイプに分かれている。
- 共通特典の「地元法律事務所における法律サービス割引」は、地元法律事務所 Thatcher + Hallam における 30 分間無料予約の権利をさす。事務所は館のスポンサー企業であり、館とコミュニティ・パートナーシップを組んでいる。約 250 年の歴史を持ち、事務員は 21 名。博物館支援を地域コミュニティへのサービスとしてとらえている。

表：ラドストック博物館におけるメンバーシップ制度の概要

制度	メンバーシップ
名称	ミュージアム・ソサエティ (Museum Society)
対象	個人

¹⁶ 会計年度の開始年を記載した。ラドストック博物館の会計期間は 4 月 1 日～翌 3 月 31 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日である。

タイプ[料金]／特典	① 個人 [15 ポンド／年] ／共通特典（無料入館、ショップ割引、ミュージアム・アーカイブへのアクセス無料（予約制）、メールマガジン、地元法律事務所における法律サービス割引）
	② 家族（大人 2 人、16 歳以下の子ども 4 人）[28 ポンド／年] ／共通特典
	③ 60 歳以上 [12 ポンド／年] ／共通特典
	④ 生涯メンバーシップ [150 ポンド] ／共通特典

2) ボランティア

- ボランティアは来館者と対面する①「フロント・オブ・ハウス・ボランティア」と裏方業務を主とした②「ビハインド・ザ・ステージ・ボランティア」の 2 タイプに大別される。
- ②は閉館中も活動することがあり、自宅で仕事をする人もいると明記されている。
- 多くのボランティアは①②業務の両方を行っている。

表：ラドストック博物館におけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ボランティア (Volunteer)
対象	個人
タイプ／業務内容	<p>① フロント・オブ・ハウス・ボランティア ／受付、ミュージアム管理、ショップ店員、鉄道をテーマにしたティー・ショップでの軽食提供</p> <p>② ビハインド・ザ・ステージ・ボランティア ／広報・メディア・IT の補助、調査および展示等の準備・公開、学校訪問のロールプレイ、資料のアーカイブ作業</p>

3) スポンサー

- メンバーシップで特典を提供している地元法律事務所が、スポンサーでも特典を提供している。

表：ラドストック博物館におけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	コミュニティ・パートナーシップ (Community partnerships)
対象	法人
タイプ／特典	<p>Community partnerships ／地元法律事務所における法律サービス割引（30 分間の無料予約、遺言書と永代供託書の 20% 割引、住宅譲渡関連案件の 15% 割引）※会員の子どもも特典を享受できる</p>

施設名称	ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリー (Dulwich Picture Gallery)
本例の特徴	9 タイプの個人向けメンバーシップ制度を展開。高価格帯の制度は、館創設者の名前を冠す。また収蔵資料や展示等を直接支援する制度がある。スポンサー制度は、館の名を冠した塗料を開発するなど、スポンサー企業と協働する事例がある。
公式サイト	https://www.dulwichpicturegallery.org.uk/
所在地	イギリス（ロンドン市）
開館年月	1817 年
設置者	学校（Dulwich College）
運営者	非営利組織 ¹⁷ （DULWICH PICTURE GALLERY）
開館時間	火曜日～日曜日 10:00～17:00
入館料	<ul style="list-style-type: none"> ・大人：16.50 ポンド ※寄付推奨額を含む ・障がい者、学生等：9 ポンド ・18～30 歳：5 ポンド ※「Under 30s」への登録が必要 ・18 歳以下：無料
年間入館者数	146,572 名（FY2018）
施設規模	延床面積：約 3,075 m ²
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ロンドン南部にある、イングランドで最初に一般大衆に開かれた美術館。18 世紀以前に活動していた巨匠の作品を多く収蔵する。ジョン・ソーンが設計した建物は、のちの美術館建築に多大な影響を与えたことでも知られる。 ・コミュニティ・エンゲージメントを重視し、0 歳から 100 歳まで、幅広い層へのプログラムを開発。子どもや老人を対象とした美術講座等の教育プログラムや、地域の医療関連施設と提携した参加型プログラム等に力を入れている。 ・開館のきっかけは、コレクター（画商）による遺贈および遺言。現在も積極的なファンドレイジング活動を実践している。寄付や会員加入を呼びかける公式サイトのページには、「我々の取り組み（What we do）」と題したページへのリンクがある。リンク先では「コレクションの保護（Caring for the Collection）」「世界レベルの展示（World-class Exhibitions）」「コミュニティ・エンゲージメント（Community Engagement）」の 3 本柱が示されている。 ・独立した非営利組織（登録チャリティ）「友の会（Friends of Dulwich Picture Gallery）」を持っていたが、FY2022 より（2022 年 4 月 1 日以降）、館の運営組織（DULWICH PICTURE GALLERY）に統合された。
職員数	<p>FY2021 ※年次報告書より</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館長 1 名、副館長 1 名、シニア・リーダーシップ・チーム 7 名、スタッフ 70 名、

¹⁷ 1995 年より登録チャリティ（registered charities）

	ボランティア 116 名
組織体制	<p>FY2021 ※年次報告書より</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館長 1 名、副館長 1 名 ・会員制度関係部署（推測）：コミュニケーション＆来館体験、財務、プログラム・エンゲージメント、開発
年間収支	<p>FY2021 ※年次報告書より</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収入 4,294,845 ポンド（うち「友の会」収入 217 千ポンド、パトロン収入 79 千ポンド、スポンサー収入 30 千ポンド） ・支出 3,479,640 ポンド
会員制度	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーシップ (Friends & Patrons／Adopt a Painting／Exhibition Circle) ・ボランティア (Volunteer) ・スポンサー (Corporate Partnership)

年間収支

- ・毎事業年度に係る年次報告書の作成が法律で定められており、国のチャリティ登録簿で一般に公開されている。
- ・全体収支は FY2019 を除いて黒字である。FY2017 の収入の多く（28,158 千ポンド）は、法人化されていない慈善団体からの資産移動（transfer of funds from unincorporated charity）によって生じている。
- ・会員制度に関連する収入としては、年次報告書に記載されている「友の会」(Friends of Dulwich Picture Gallery)、パトロン (Patrons)、スポンサー (Sponsorship income) の項目がある。
- ・FY2017～2021 において「友の会」収入が全体収入に占める割合は平均 6.3%、パトロン収入の割合は平均 1.7%、スポンサー収入の割合は 0.6% である。
- ・FY2017～2021 において投資利益が全体収入に占める割合は平均 15.5% である。

表：収入および支出（単位：千ポンド）

収入	支出	年度 ¹⁸	「友の会」 収入	パトロン 収入	スポンサー 収入	投資利益
32,861	4,902	FY2017	478	126	317	832
4,875	4,340	FY2018	515	106	43	916
3,860	5,398	FY2019	380	93	9	927
4,269	4,019	FY2020	205	75	9	677
4,295	3,480	FY2021	217	79	30	705
未公開	未公開	FY2022	未公開	未公開	未公開	未公開

（年次報告書より丹青研究所が作成）

¹⁸ 会計年度の開始年を記載した。ダルウィッチャ・ピクチャー・ギャラリーの会計期間は 4 月 1 日～翌 3 月 31 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日である。

会員制度

1) メンバーシップ

- メンバーシップ制度としては、フレンズ&パトロンズ (Friends & Patrons)、絵画の養子縁組 (Adopt a Painting)、展示サークル (Exhibition Circle) の 3 制度がある。

表：ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーにおけるメンバーシップ制度の概要（その 1）

制度	メンバーシップ
名称	フレンズ&パトロンズ (Friends & Patrons)
対象	個人
メンバー	<p>① フレンズ [43 ポンド／年]／フレンズ共通特典（全展示の限定鑑賞、企画展とコレクションへの無料入場、レクチャー・ワークショップ・トーク・イベントのチケットが特別価格、『In View』マガジンの郵送、メールマガジン経由のイベント優先予約、ショップ割引、メールマガジン経由の特別展優先予約、専門家ツアー）</p> <p>② フレンズ・プラス [63 ポンド／年]／本人と同伴者 1 名を対象に「フレンズ共通特典」</p> <p>③ フレンズ・エクストラ [88 ポンド／年]／本人と同伴者 2 名を対象に「フレンズ共通特典」</p> <p>④ フレンズ 1811 クラブ・シングル [325 ポンド（内訳：特典価格 110 ポンド+寄付推奨額 215 ポンド）／年]／フレンズ 1811 クラブ共通特典（本人と同伴者 2 名を対象にフレンズ共通特典、館内外での学芸員によるツアー参加券、フレンズ限定ディナー（毎年）、オンライン限定イベント¹⁹）</p> <p>⑤ フレンズ 1811 クラブ・ジョイント [425 ポンド（内訳：特典価格 197 ポンド+寄付推奨額 228 ポンド）／年]／本人と同伴者 3 名を対象に「フレンズ 1811 クラブ共通特典」</p>
タイプ[料金]／特典	<p>パトロン</p> <p>④ デザンファン・ブロンズ [1,250 ポンド（内訳：特典価格 490 ポンド+寄付推奨額 760 ポンド）／年]／パトロン共通特典（本人と同伴者 4 名の無制限入場、年次館長ディナー（毎年 2 月に館内で開催）への招待、月次プライベート鑑賞会、VIP オープニング・イベントとプライベート鑑賞会への招待、学芸員によるプライベート・イベント（各特別展の学芸員によるドリンク付きのプライベート解説ツアー）、最新情報へのアクセス、イベント優先予約および割</p>

¹⁹ Zoom 等を活用したオンラインコンテンツ。著名な美術史家が館内の収蔵資料を Zoom のライブ配信で 1 時間紹介する「アムチア・ツアー」等が実施されている。

- 引、公式サイトと年報における謝辞掲載、芸術機関へのプライベート訪問（国内他機関の舞台裏訪問等が年2回。海外へ行く場合別途費用が発生する）、ショップ割引、『In View』マガジンの郵送）
- ⑤ デザンファン・シルバー [5,000 ポンド（内訳：特典価格 780 ポンド+寄付推奨額 4,220 ポンド）／年]／パトロン共通特典、営業時間外の来館（詳細不明）、専門家によるコレクションや企画展のプライベート・ツアー、企画展図録、館内や観光地で開催されるイベントへの招待、館長や学芸員とのイギリスまたは欧州の文化団体見学（別途費用が発生する）
- ⑥ デザンファン・ゴールド [10,000 ポンド（内訳：特典価格 780 ポンド+寄付推奨額 9,220 ポンド）／年]／⑦の特典、館の教育部門が提供する希望する学校への教育ワークショップ²⁰、館内でのプライベート・ディナー・イベントの優先予約、舞台裏見学ツアー

- フレンズ&パトロンズ（Friends & Patrons）は、フレンズ、パトロンに大別される。
- フレンズはさらに、「フレンズ」(①～③) と、比較的寄付要素が大きい「フレンズ 1811 クラブ」(④⑤) に分かれている。「フレンズ 1811 クラブ」の名は、館の開館年である 1811 年に由来する。フレンズ (①～③) は、デビット・カードで購入する場合、2 ポンド割引になる。
- パトロンは、三つのタイプがあり、いずれも館の創設者の 1 人である「デザンファン」の名を冠す。2023 年 2 月現在、パトロンは 40 名。
- 公式サイトには、「パトロン」制度が次の通り紹介されている。「パトロンになることで、世界で初めて一般大衆に開かれた専用美術館の運営を支援し、素晴らしい展覧会を開催し、人生を変えるようなアウトリーチ・プログラムを作り、あらゆる年齢の人々がアートの中でインスピレーションを受け、自分自身を発見できるよう支援することができます。当館は、政府からの定期的な資金援助を受けていないため、パトロンからの支援は、当ギャラリーの存続に不可欠です。」

表：ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーにおけるメンバーシップ制度の概要（その 2）

制度	メンバーシップ
名称	絵画の養子縁組（Adopt a Painting）
対象	個人
タイプ[料金]／特典	<p>⑦ 絵画の養子縁組</p> <p>[2,000～5,000 ポンド／5 年] [10,000 ポンド～／10 年間]／養子縁組した絵画からのお礼状・紹介資料・年次館内情報・クリスマスカード、特別イベントやレセプションへの招待、養子縁組したキャプションやオンライン・コレクションにおける紹介、学芸員とのプライベート・トーク 1 回（10,000 ポンド以上の絵画であった場合）、通常開館時間外の訪問の機会（15,000 ポンド以上の絵画であった場合）</p>

- 「絵画の養子縁組」制度は、公式サイトに掲載されたカタログ（PDF データ）から絵画を選択

²⁰ 例としては、地元の小学校や中学校の生徒たち向けの無料オンライン美術史講座等が挙げられている。

し、支援する制度である。絵画によって価格が異なる。

- ・ 2023年2月現在、カタログには11枚の絵画と各絵画のプロフィール（写真、名前、出身地、誕生年、両親（作家）、詳細情報等）および価格が掲載されている。
- ・ 公式サイトには、「絵画の養子縁組」制度が次の通り紹介されている。「絵画の養子縁組は、結婚記念日、誕生日、愛する人の思い出を祝うための特別な方法であり、または特定の絵画への縁を結ぶ方法です。同時に、世界で初めて一般大衆に開かれた専用美術館に重要な支援を提供することになります。」

表：ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーにおけるメンバーシップ制度の概要（その3）

制度	メンバーシップ
名称	展示サークル（Exhibition Circle）
対象	個人
タイプ	⑧ エキシビション・サポーターズ・サークル ⑨ モダン・ブリティッシュ・サポーター・サークル

- ・ 「展示サークル」は、館の企画展等を支援する制度である。
- ・ 詳細は不明だが、以下の特典が記載されている。
 - 展示プログラムとの密接な関係
 - 通常営業時間外のアクセス
 - 限定イベントへの招待 等
- ・ 公式サイトには、「エキシビション・サポーターズ・サークル」制度が次の通り紹介されている。

「企画展に不可欠な資金を提供しています。メンバーは、芸術を愛する熱心な方々です。寄付によって、館は革新的な展覧会を提供し、世界的に有名な巨匠の作品を保護しています。このサークルによって、過去と現代の芸術の巨匠を結びつけ、国内外において意義深い活気ある展覧会プログラムを作り続けることができるのです。当館のユニークで多様な展覧会は、芸術と芸術家に新しい、異なる角度からアプローチしています。現在、私たちのプログラムには四つの主要な柱があります。モダン・ブリティッシュ（Modern British）、巨匠の再発見：メロシ・シリーズ（Rediscovering Old Masters: the Melosi Series）、ワークス・オン・ペーパー（Works on Paper）、ノース・アメリカン（North American）です。」
- ・ 公式サイトには、「当館の「モダン・ブリティッシュ・シリーズ」は、3年連続で四つの企画展を開催する予定です。各企画展は、高い価値を持ちながらまだ十分に注目されていないモダン・ブリティッシュのアーティストを、再び世間に紹介することを目的としています。サークルは、本シリーズの企画展のみを対象とした主要な支援を行っています。」

2) ボランティア

- ・ 2023年2月現在、「来館者調査ボランティア」の募集が掲載されている。業務内容や応募者に求める能力や姿勢、特典等の詳細はPDFの応募資料にまとめられている。特典は以下の通り。

フレンドリーなスタッフとボランティア・チームによるトレーニングと支援／ボランティア活動に最適な、美しく刺激的な場所／新しい技術や情報を学ぶ機会／新しく人と出会う機会／交通費／ボランティア活動日の紅茶またはコーヒー／無料入館やイベント無料招待または割引

- FY2021 の年次報告書には、ボランティア 116 名の氏名が記載されている。

3) スポンサー

- 2023 年 2 月現在、33 法人がコーポレート・パートナーシップを結んでいる²¹。

表：ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーにおけるスポンサー制度の概要

制度	スポンサー
名称	コーポレート・パートナーシップ (Corporate Partnership)
対象	法人
タイプ[料金]／特典	コーポレート・パートナーシップ (Corporate Partnership) 〔要相談〕／オーダーメイド (従業員のための特別なギャラリーや学芸員へのアクセス、ユニークなイベント、広告やパブリシティを通じた機会等)

- 公式サイトには四つの事例が掲載されている。

表：ダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーにおけるスポンサー制度の事例

スポンサー事例 1	
名称	新設なサポート：マイランズ公式ペイントパートナー
企業（業種）	Mylands (塗料会社)
概要	館特注の塗料「ダリッジ・レッド (Dulwich Red)」を開発し、館内に使用。館は、パートナーシップにまつわるストーリーを雑誌やイベント等で紹介するとともに、特注の塗料を物販施設やオンライン・ショップで販売している。
スポンサー事例 2	
名称	スポンサーシップ：ベネット・ウェルチ公式レガシー・パートナー
企業（業種）	Bennett Welch Solicitors (弁護士事務所)
概要	遺贈や遺言に関する助言を館に提供している。館とのパートナーシップをアピールすることで、信頼性を高めている。
スポンサー事例 3	
名称	企業の社会的責任：アレン&オーバリー・ラーニング・パートナー
企業（業種）	Allen and Overy (弁護士事務所)
概要	ウェルビーイング、レジリエンス、絆を促進し、生徒に新しいスキルを学ぶ機会を提供する館のプログラム「アートとともに (Together Through Art)」を支援している。
スポンサー事例 4	
名称	デジタル・オーディオガイド・スポンサー ：ブルームバーグ・コネクツ・モバイル・アプリ
企業（業種）	Bloomberg Philanthropies (大手メディアが支援する慈善団体)
概要	無料のデジタル音声ガイドを通して、展示品を紹介している。

²¹ 公式サイトに「Supporters」として掲載されている 33 法人。匿名希望者は含まない。

施設名称	コンピュータ歴史センター (The Centre for Computing History)
本事例の特徴	ほぼボランティアで運営されている施設。コロナ禍で大打撃を受け、法人向けメンバーシップ制度（全 8 タイプ）の募集を強化。公式サイトでの企業ロゴ掲載、SNS での発信、動画へのクレジット掲載等、オンラインを活用した特典が目立つ。
公式サイト	http://wwwcomputinghistory.org.uk/
所在地	イギリス（ケンブリッジ）
開館年月	2013 年 8 月 ※団体設立は 2007 年
設置者	非営利団体 (The Centre for Computing History)
運営者	非営利組織 ²² (The Centre for Computing History)
開館時間	水曜日～日曜日 10:00～17:00 ※長期休暇時期は毎日開館
入館料	大人：10 ポンド、5～16 歳：7 ポンド、学生・60 歳以上：8 ポンド 5 歳未満：無料、ファミリー（大人 2 名、子ども 2 名まで）：28 ポンド
年間入館者数	FY2019：21,770 名 ※FY2020 以降は不明
施設規模	延床面積：約 980 m ²
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・情報化時代の歴史に特化した博物館。コンピュータとその関連機器を収蔵する。ゲーム機、ソフトウェア、コンピュータのマニュアルや雑誌等も展示する。 ・設立目的に「コンピュータの歴史にまつわる教育を推進、維持、改善、発展させる」を掲げ、「教育的実演の提供、教育および研究施設の提供、館の設立と維持」に注力する。 ・施設は、ホワイエ、ビデオ・ゲーム・ゾーン、メイン展示室等で構成される。 ・広くファンドレイジング活動を実践しており、公式サイトや SNS での支援呼びかけが積極的。
職員数	2023 年 2 月時点 <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ 11 名、「貢献者・ボランティア」39 名
組織体制	2023 年 2 月時点 <ul style="list-style-type: none"> ・CEO 兼学芸員 1 名 ・会員制度関連部署（推測）：総務・財務、デザイン＆コミュニケーション、ボランティア・コーディネーター
年間収支	FY2021 ※年次報告書より <ul style="list-style-type: none"> ・収入 392,595 ポンド（うちスポンサード収入 4,161 ポンド） ・支出 333,344 ポンド

²² 2009 年、登録チャリティ（registered charities）となった。

会員制度	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ (Annual Passes/Sponsor) ボランティア (Volunteer)
------	---

年間収支

- 毎事業年度に係る年次報告書の作成が法律で定められており、国のチャリティ登録簿で一般に公開されている。
- 全体収支は FY2017、FY2018 を除いて黒字である。会員制度に関する支出額は不明。
- FY2019 の収入の多くは寄付 (1,285,265 ポンド) が占める。
- FY2020 中にコロナ禍が発生し休館した。支出の削減とともに、助成金・法人メンバー・寄付の獲得に注力した。一般からの寄付は 3.6 万ポンド以上となり、うちオンラインを活用した寄付活動では、オンライン配信者が企画した二つの配信イベントで 1 万ポンドを集めた。新たな法人メンバーも獲得した。
- FY2020～2021 において、「スポンサー」が収入全体を占める割合は平均 2.2% である。
- FY2017～2021 において投資利益が全体収入に占める割合は平均 3.7% である。

表：収入および支出（単位：ポンド）

年報掲載の収入	年報掲載の支出	年度 ²³	「スポンサー」収入	投資利益 ²⁴
235,610	274,794	FY2017	0	893
263,807	336,580	FY2018	0	0
1,588,062	354,063	FY2019	0	285
469,729	327,773	FY2020	16,100	39,467
392,595	333,344	FY2021	4,164	39,055
未公表	未公表	FY2022	未公表	未公表

(年次報告書より丹青研究所が作成)

会員制度

1) メンバーシップ

- メンバーシップ制度は個人向けの「年間パス」と法人向けの「スポンサー」がある。

表：コンピュータ歴史センターにおけるメンバーシップ制度の概要（その 1）

制度	メンバーシップ
名称	年間パス (Annual Passes)
対象	個人
タイプ[料金]／特典	① 大人 [40 ポンド／年]／共通特典（通常入館無料）

²³ 会計年度の終了年を記載した。コンピュータ歴史センターの会計期間は 9 月 1 日～翌 8 月 31 日であるため、例えば FY2021 の会計期間は 2020 年 9 月 1 日～2021 年 8 月 31 日である。

²⁴ FY2019 における投資利益は、FY2019 と FY2020 で年次報告書に記載されている数字が異なる。本稿では、FY2019 の年次報告書に記載された数字を採用した。

- | |
|--|
| ② 両親と子ども [70 ポンド／年] ／共通特典 |
| ③ 両親と子ども 2 人 [100 ポンド／年] ／共通特典 |
| ④ 学生・高齢者 [35 ポンド／年] ／共通特典 |
| ⑤ ファミリー（大人 2 人、子ども 2 人）[120 ポンド／年] ／共通特典 |
| ⑥ ファミリー（大人 2 人、子ども 3 人）[140 ポンド／年] ／共通特典 |

- 「年間パス」は個人向けのメンバーシップ制度である。
- 特典は共通であり、人数や年齢等で金額が異なる。
- 公式サイトの紹介ページには、通常来館 12 回と比較した割引額を記載している。
- 今後、新たな特典として、会員限定の舞台裏見学ツアーワークshopを設定する予定がある。

表：コンピュータ歴史センターにおけるメンバーシップ制度の概要（その 2）

制度	スポンサード
名称	スポンサー（Sponsor）
対象	法人
タイプ[料金]／特典	<p><u>ゼネラル・パッケージ</u></p> <p>⑦ [500 ポンド／年] ／公式 SNS での「サンキュー」ポスト、スポンサーシップ・ページへのロゴ掲載、オンライン予約用無料入館チケット 25 枚</p> <p>⑧ [1,000 ポンド／年] ／①の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 50 枚）、企業イベント開催 5% 割引、6 か月間隔で「サンキュー」ポストをフォローアップ投稿</p> <p>⑨ [2,500 ポンド／年] ／②の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 100 枚、企業イベント開催は 10% 割引、フォローアップ投稿は 3 か月間隔）、訪問学校団体に配布する資料にチラシまたは販促物を追加</p> <p>⑩ [5,000 ポンド／年] ／②の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 200 枚）、プレスリリースでのスポンサーシップ締結報告、スクール・バッグおよびショップ・バッグへのロゴ掲載、メイン展示室に設置された芳名板にロゴ掲載</p> <p>⑪ [7,500 ポンド／年] ／④の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 350 枚、企業イベント開催は 25% 割引が年 1 回）</p> <p>⑫ [10,000 ポンド／年] ／④の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 500 枚、企業イベント開催は 40% 割引が年 2 回）、カフェで使用するマグカップへのロゴ掲載、「レトロ・ゲーム・イブニング」1 回開催（120 名まで招待可能）</p> <p>⑬ [15,000 ポンド／年] ／⑥の特典（オンライン予約用無料入館チケットは 750 枚、企業イベント開催は 50% 割引が年 2 回、「レトロ・ゲーム・イブニング」は 2 回開催）、公式サイトの全ページに</p>

	ロゴを掲載
<u>ビデオ・パッケージ</u>	
	⑯ [600 ポンド／年]／12か月間に制作された全動画の最後にエグゼクティブ・プロデューサーとして掲載

- ・「スポンサー」は法人向けのメンバーシップ制度である。
- ・2023年1月20日現在、19社がゼネラル・パッケージを購入している²⁵。うち、⑯(15,000 ポンド／年)は5社。5社はいずれもパソコン関連企業であるが、地元ソフトウェア会社(Redgate Software Ltd)から世界的企業(Google LLC)まで幅広い。
- ・2023年2月18日現在、4社(者)がビデオ・パッケージを購入している²⁶。
- ・ビデオ・パッケージには、年会費型(⑯)のほか、買い切り型がある。買い切り型の料金は2,500ポンド。特典は、企業や製品に関する社員等へのインタビュー動画「フォーカス・ビデオ」の作成・公開と、動画の最後にスポンサーとして掲載することである。

2) ボランティア

- ・FY2021の年次報告書によると、稼働中のボランティアは約54名であり、年間約4,000時間の勤務がある。

表：コンピュータ歴史センターにおけるボランティア制度の概要

制度	ボランティア
名称	ボランティア (Volunteer)
対象	個人
タイプ／特典	<p>① アーカイブ(データベースへの情報入力、機械の清掃、文書のデジタル化等)／ボランティア共通特典(紅茶やコーヒー無料、特別イベント無料参加)</p> <p>② 教育(学校団体への対応として、教室やランチスペースの設営、ギャラリーの案内等。経験者は、学校行事の教育補助)／ボランティア共通特典</p> <p>③ フロント(受付、案内、カフェ運営、会計処理担当者の補助等)／ボランティア共通特典</p> <p>④ テクニカル(古い機械の修理、新しいインターラクティブ・ディスプレイの開発、ウェブサイトの更新等)／ボランティア共通特典</p>

²⁵ スポンサーシップ・ページに掲載されている企業数。

²⁶ 公式YouTubeチャンネルの動画にエグゼクティブ・プロデューサーとして掲載されている数。

2. 博物館において実施される経営資源調達に係る実証事業

(1) 協力館の選定

第1章において記載した通り、事業説明会における協力館募集の結果、北九州市立美術館（公立）とロマンスカーミュージアム（私立）を本事業の協力館として選定した。

各協力館の基本情報は下記の通りである。

北九州市立美術館

設置者	北九州市
運営者	北九州市
所在地	北九州市戸畠区西鞘ヶ谷町21番1号
敷地面積	約100,000m ²
延床面積	約7,900m ²
オープン年	昭和49（1974）年
職員数（令和4年度）	24名
年間入館者数（令和3年度）	126,264人

ロマンスカーミュージアム

設置者	小田急電鉄株式会社
運営者	UDS株式会社
所在地	神奈川県海老名市めぐみ町1-3（小田急線海老名駅隣接地）
敷地面積	約4,000m ²
延床面積	約4,400m ²
オープン年	令和3（2021）年
職員数（令和4年度）	約20名（アルバイト除く）
年間入館者数（令和3年度）	220,246人

(2) 実証事業の内容と成果

各協力館において実施した実証事業の内容について、館ごとに前提、事業の経緯、成果等をまとめた。

I. 北九州市立美術館

①会員制度に関する状況と課題

実証事業の展開にあたり、前述の事業説明会において実施した参加者アンケートに記載があった当該館からの課題等をもとに、担当者への聞き取り調査を実施した。

主な結果は下記の通りである。

事前アンケートおよび事前ヒアリングの内容

1. 会員制度等の創設・改善強化において、どのような課題または懸念を感じていますか？

〈1〉メンバーシップ

コロナ禍の影響もあり、当館「友の会」の会員数の減少がみられる。個人については、広報活動を強化し、会員数の増に結びつけたい。法人会員については、より利活用しやすい制度に改め、地域経済団体と連携し、法人会員の増加を図りたい。

〈2〉ボランティア

従来の継続型ボランティア（プロジェクト実施、鑑賞サポート、美術情報整理）に加えて、今年度から単年度募集型のミュージアム・ツアーサポーター（小学3年生の美術鑑賞サポート）を創設し、予想を上回る人数の方々に参加いただいている。これら皆様のモチベーションの維持に努めたい。また、ボランティアの平均年齢が高いので、若い方々が参加しやすい仕組みを構築できないか、検討していきたい。

〈3〉スポンサー

新たに大手・中堅企業を主対象とした「(仮称) 美術館パートナーズ」を新設し、企業には顕彰と福利厚生（社員の展覧会入場料減免等）のメリットを提供し、美術館には年会費としての財政的支援をお願いしたいと考えている。制度設計を既に行っており、実施直前であったが、今回、実証事業が予定されているとお聞きしたので、ぜひこの事業概要を参考にさせていただき、企画内容を改善の上、実現に取り組んでいきたい。また、クラウドファンディング、ネーミングライツも検討を進めていきたいと考えている。

2. 会員制度等を創設・改善強化するために何が重要であると考えますか？

個人、団体の皆様に関心を持っていただくための仕組みづくりと、美術館を含めた双方にとってメリットがある制度を構築できるかどうかが最も重要であると思われる。さらに出来上がった制度をいかに、参加者となりうる方々へ情報提供するか、広報のやり方も重要であると思う。

3. 実証事業を通して得たい成果があれば教えてください

友の会制度の見直し、メンバーシップの新設、クラウドファンディングの創設

4. 実証事業への協力における懸念点や課題となっていることを教えてください

当館のマンパワーが不足しており、会員制度やボランティア制度の改善、スポンサー

シップの新設には、副館長がほぼ1人であたっている。また、ワークショップや会議にもぜひ、参加したいと思っているが、財政面、特に旅費の財源が少ないため、東京に複数回、出張するなどは難しい状況である。

会員制度に関する状況と課題のまとめ

- ・友の会は、令和3年度末現在、個人会員375人、特別法人会員8法人が所属。特別法人会員は個人経営の法人が主で、中～大企業は入っていない。現在の法人会員の特典（会員証2枚で受けられる観覧料無料や各種割引）では社員数の多い企業に対応できず、中～大企業向けの会員制度を作りたい。
- ・法人向けの「(仮称)美術館パートナーズ」の制度を検討中だが、友の会の枠外で行う場合、寄付金を歳入する受け皿（口座や基金）がないという課題がある。
- ・友の会の特典に企画展の割引があるが、多くの会員がこの特典を利用すると友の会として赤字になるという矛盾を抱えている。

②実証事業実施計画の策定

現在の状況および課題をふまえ、下記を実証事業においてめざす成果の仮説として位置づけ、実証事業実施計画を策定した。本実証事業はこれらの成果の実現をめざす検討、実証の取り組みであり、国内博物館への普及、導入のために有益な情報の調査研究を推進した。

めざす成果

長期的な経営基盤強化を見据え、運営資源獲得に向けた会員制度の構築

- ・現・友の会のあり方の見直し
- ・新たな会員制度の具体的な内容、仕組みづくり
- ・寄付金を歳入する口座や基金設立に向けた道筋の明確化、準備
- ・会員制度の持続的な活動を実施するための方策、活動強化への方針の検討

③実証事業の実施内容

本実証事業における取り組み内容は、協力館の状況等に鑑み、下記の通り設定した。ワークショップおよび実現可能性調査の推進にあたってはコミュニケーション、広報の専門家をアドバイザーとし、参考となる事例情報等を用いながら展開した。

それぞれの詳細は、次項において記載する。

1. 職員アンケート

- ・館スタッフの会員制度への意識を把握するためのアンケートを実施、ワークショップに反映する

2. 第1回ワークショップ：館の魅力とステークホルダーの把握
 - ・公立美術館をはじめとした参考となる会員制度の事例紹介
 - ・職員アンケートの結果共有
 - ・北九州市立美術館の強み・弱みの整理
 - ・館の魅力と訴求するステークホルダーのアイデア出し
3. 第2回ワークショップ：会員制度の構築／改善
 - ・第1回で挙げられたアイデアから今回着目する会員制度の検討
4. 第3回ワークショップ：会員制度の概要案作成
 - ・会員制度の対象・特典等制度案作成
5. 実現可能性調査
 - ・実現可能性調査までに行ったワークショップをふまえ、協力館が検討した会員制度の構築につながる実現可能性調査（実証事業）を行い、その調査研究を行う
 - ・協力館のめざす成果の実現に向けた具体的なアクションとして展開する
6. 第4回ワークショップ：振り返りとまとめ
 - ・実現可能性調査の振り返り
 - ・課題と解決策の洗い出し

④ 実証事業の詳細内容と成果

1. 職員アンケート

1) 調査の目的

館スタッフの自館に対する意識を明らかにし、館の強み・弱みを洗い出すとともに、館のあるべき姿をイメージし、ワークショップにつなげる。

2) 調査の対象と方法

館スタッフ（警備・受付業務の委託スタッフを含む）へGoogle フォームを配布し、回答を依頼した。

3) 調査期間と回答数

調査期間：令和4（2022）年10月3日～9日

回答数：13ss

4) 調査設問

- Q1-1. 北九州市立美術館の強み（魅力・アピールポイント）を教えてください。
- Q1-2. 上記の強みを挙げた理由を教えてください。
実体験があればあわせてご記入ください。
- Q2-1. 北九州市立美術館の弱み（課題）を教えてください。
- Q2-2. 上記の弱みを挙げた理由を教えてください。
実体験があればあわせてご記入ください。
- Q3-1. 文化施設（博物館、動植物園、水族館、文化ホール等）の会員になったことやボランティアをしたことがありますか？あれば、施設名を教えてください。
※会員とは、友の会、メンバーシップ、年間パスポート等をさします。
- Q3-2. 会員になったことがある方、ボランティアをしたことがある方は、会員になった理由、ボランティアをした理由を教えてください。
- Q4-1. 北九州市立美術館は10年後どのような姿になっていたらよいと思いますか？
- Q4-2. そのためには、今からどのような方策が必要と思われますか？
- Q5. 今後の、貴館での会員制度（メンバーシップ、ボランティア、スポンサー等）に期待するものをお答えください（運営資金確保、人的支援確保、利用者サービスの観点から）。
- Q6. ご所属について教えてください。
学芸課 普及課 受付・監視 友の会事務 レストラン
ミュージアムガイド 警備・設備・清掃 その他

5) 回答結果

Q1. 北九州市立美術館の強みとその理由

■著名な建築家（磯崎新）による建築

- 建築を見るために来館している大学生のグループや外国人等を見かけることが多いため
- 磯崎新の初期代表作
- 子どもの頃、外観を遠くから見て中に入ってみたいと思っていた。美術に興味がない人でもそうした感情がわく魅力的な建物
- 多くの方から言われている
- 企画展だけでなく、建築の見学で来館する方が多い、また、掲載紙や映画等のロケ地としても知られる
- 展覧会以外の目的で来館される方がいる（建物の鑑賞、カフェ利用 等）
- 建築物目当てで来館されるお客様もいらっしゃるため

■眺望がよい

- 日本海と本州を一望できる
- 多くの方からと言われている
- 美術館から見える夜景から朝焼け等、北九州ならではの眺望
- 展覧会以外の目的で来館される方がいる（建物の鑑賞、カフェ利用 等）

■優れたコレクション

- ・ バスキアや草間彌生等の代表作品についての問い合わせがたびたびある
- ・ 老舗美術館ならではのコレクション層の厚さ
- ・ コレクション展では常時、浮世絵から近現代作品まで、幅広い分野の名品を鑑賞できる
- ・ 「コレクション展でバスキアの作品は展示されていますか」というお問い合わせ電話を取ることも多いため
- ・ いろいろな特集が組めるコレクションがある

その他、美術館と自然の融合、自主企画展、歴史と伝統を有する、地元ゆかりの作家を研究・評価・顕彰しようという意識が高い、営利に流されず公立美術館として意義のある美術研究・調査・展覧会の開催に努めている、敷居が低い、駐車場無料 等

Q2. 北九州市立美術館の弱みとその理由

■立地の悪さ、交通の便の悪さ

- ・ 車を持たない若年層が自分で気軽に来館することが難しい
- ・ 強みに対する逆ベクトルなので、バランスが難しい
- ・ 美術館まで遊歩道があるが、森の中は少々薄暗くさみしい感じで残念
- ・ 土地勘のない遠方の方への案内にやや苦労した
- ・ 地元であっても一度も来館したことがなかったという話をよく聞く
- ・ 遠方からお越しの公共交通機関を利用される方から不便との声
- ・ 車を持たない利用者から、交通手段が限定され時間がかかり過ぎる、交通費が高いとの声
- ・ 直通の公共交通機関がバスに限られる（便数も少ない）
- ・ 車での来館者が多い、学生が来館しにくい

■周辺に施設がない

- ・ 美術品の鑑賞だけで終わってしまい、その他抱き合わせての楽しみがない、ここまで来て、美術鑑賞だけで終わるのも、との声がある

■お客様目線でない

- ・ 決済の種類が少ない、椅子・休憩スペースが少ない、外国人に対応できない、案内表示が少ない
- ・ 案内（看板等）が少ない、システムが分かりにくく
- ・ 展示の案内の文字が小さく分かりづらいという声がある
- ・ 館内の順路や、トイレ等の施設案内が分かりにくく
- ・ 入口での情報提供が少ない、施設内においても情報提供量が少なく、トイレ等の館内施設の場所に関する問合せが多い

その他、企画展誘致の弱さ、法人との連携体制の弱さ、施設の老朽化、PRが十分とは言えない、展望台からの景色が悪い 等

Q3. 会員やボランティア経験のある施設とその理由

■北九州市漫画ミュージアム

- ・ 興味があったため

■到津の森公園（動物園）

- ・ 西鉄が運営してきた「到津遊園地」が閉鎖された。市民の再開要望に応えて、市が再建するにあたり、会員制度を導入したため、会の趣旨に賛同し入会した
- ・ 動物を支援したいと思ったから

Q4. 北九州市立美術館の10年後の姿とそのための方策

■コミュニティの場、コミュニケーションの場

- ・ボランティア活動の活発化、ワークショップ等の教育普及活動の充実
- ・美術館までのアクセス、周りの環境（美術の森）の改善、ユニバーサルな館内、スタッフの育成
- ・北九州市内にある関連施設や企業等とのコラボ企画等、みんなで楽しめる場所の一つになればよい
- ・ボランティア活動の活発化、ワークショップ等の教育普及活動の充実
- ・研究・調査や展覧会開催の充実に向けて、美術館独自で財源確保を図れる手法を確立する必要がある
- ・例えば小倉駅構内に映像美術館があってもよい

■北九州市の名所

- ・もっとライトな美術ファンを取り込む方策が必要
- ・もっと若い層に関心を持っていただける展覧会を開催する
- ・来館者数を増やす
- ・ボランティア、友の会等の応援団を増やすことにより、愛着を持ってもらう

その他、社会教育施設としての自立、多くの観覧者を集められる展覧会と美術研究・調査のうえで意義ある活動・展覧会のバランスが取れている美術館、今と変わらない姿であるとよい、アプローチ設備が使い易くなつて来場者が増え高名な展示会が増える 等

Q5. 会員制度に期待するもの

■財政基盤の強化

- ・運営資金の補充
- ・資金確保のために利益を出せる友の会になってほしい

■自立した活動

- ・ボランティアには、美術館について一緒に考える自立性をもってほしい
- ・友の会は自前で専任職員を設置して運営できるようにする
- ・専任職員を置けるような人的・財務的に自立した友の会になってほしい

その他、美術館への長期的支援、ユニバーサルな美術館をめざしてあらゆる来館者を支援できるボランティア、市内における美術・芸術ファン層の拡大 等

2. 第1回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年10月13日（木）16:00～18:00
参加者 (敬称略)	・北九州市立美術館 8名（所属：副館長、普及課、学芸課） ・@J 鈴木潤子（ファシリテーター） ・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB

2) 目的

国内外の会員制度の現状を把握し、自館の会員制度と比較、今後の会員制度構築の際の参考とする。また、自館の現状、強み・弱みを把握、自館の魅力とそれを訴求するステークホルダーについて検討する。

3) プログラム

[1] 事務局挨拶、事業説明

事務局から挨拶を行い、当該文化庁事業についての内容、スケジュールについて説明した。

[2] ファシリテーター紹介

ファシリテーターである@Jディレクター・鈴木潤子氏の紹介を行った。

[3] 参加者自己紹介

「知っているようで知らないあなた」をテーマに、ワークショップ参加者同士で、館スタッフの中でもあまり共有したことのない自分の特技や趣味等について紹介しあうアイスブレイクを行った。

[4] 会員制度参考事例紹介

同館での会員制度構築の参考とするため、下記施設における取り組みを紹介した。

施設名称
大分県立美術館
山口県立美術館
東京国立博物館
中山道広重美術館
滋賀県立美術館
すみだ北斎美術館
リヨン美術館（フランス）
パレ・ド・トーキョー（フランス）
サンフランシスコ近代美術館（アメリカ）
下諏訪町立諏訪湖博物館・赤彦記念館
森美術館

[5] 職員アンケートの結果共有、北九州市立美術館の強み・弱みを把握

事前に行った職員アンケートの結果を共有し、同館の強み・弱みについて参加者間で共通認識を持った。

[6] 北九州市立美術館の魅力と訴求するステークホルダーのアイデア出し

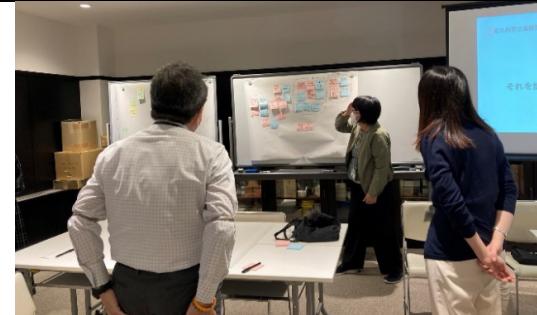
二つのグループに分かれ、同館の魅力と、それを訴求すべきステークホルダーについて

てアイデア出しを行い、全体で発表した。

[7] 各グループの発表

グループごとにアイデアを発表した。出された主な意見は下記の通りである。

A グループ	<ul style="list-style-type: none">・小中学生が喜ぶ彫刻の購入。・未就学児や高校生の来館が少ないことが現在の課題。来館を支援していきたい。・ウォーキング愛好者へ美術の森公園の魅力発信、ウォーキングイベントの実施。自然と美術をつなげる機会の提供。・美術の愛好家へ個別の鑑賞機会の提供。・夜景や景色を特典として提供できるとよい。美術館をインスタグラムのスポットにするなど。・企業の具体的な名前が多く上がった。フィラソロピーの機会提供としたい。協賛金、寄付金等を通して館に関わってもらえるとよい。・航空会社や旅行会社の路線、ツアーに美術館を組み込んでもらう。・顕彰の機会。ネーミングを本館エントランスに掲示する。・いのちのたび博物館やスペース LABO の企業コラボを参考にしたい。・50 周年を契機に企業とのつながりを作りたい。一つの企業とつながりができると、連鎖的に他の企業ともつながると期待している。地元を代表する企業に対して営業したいと考えている。・中小企業に対する営業もよいかもしれない。・現在の法人会員は個人事業主等が多い。・友の会やボランティアに対して、開館 50 周年記念事業への特別招待を行う。夜景を楽しめるナイトコンサートの開催。
B グループ	<ul style="list-style-type: none">・入館料の無料化や参加費の高額化の検討。・アクセスの課題は大きい。キッチンカー等、イベントを開催して館を盛り上げていく必要がある。・お金をたくさん払ってくださる方には、バスを出すことも考えられる。少數に対して手厚い特典を提供する方向性もある。・夜景を観光資源にしたい。夜間開館の検討。そのためには周辺の治安を良好なものとするため、整備する必要があるだろう。・キッズ＆ユース・デーは盛況だった。スポンサーを付けて開催してはどうか。



[8] 振り返り、宿題の説明

当日の振り返りと、第2回ワークショップに向けた宿題として、「参考にしたい他館の会員制度（メンバーシップ、ボランティア、スポンサード等）を調べる」作業を館スタッフへ依頼した。

4) 成果

第1回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ・同館の強み・弱みについて、館スタッフが概ね共通意識を持っていることが確認できた。
- ・同館の魅力をふまえた今後の活動についてのアイデアを出すことができた。

3. 第2回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年10月27日（木） 10:00～12:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none">・北九州市立美術館 7名（所属：副館長、普及課、学芸課）・@J 鈴木潤子（ファシリテーター）・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB

2) 目的

今回の実証事業で取り組む会員制度案を検討する。

3) プログラム

[1] 前回の振り返り

第1回ワークショップで実施したこと、出されたアイデアについて整理、再確認した。

1_子ども・ファミリー層・近隣住民に向けたアイデア

- ・小中学生が喜ぶ彫刻の購入
- ・美術館をインスタグラムのスポットにする
- ・美術の森公園の活用（ウォーキングイベント、景観を活用する 等）
- ・イベントの開催（野外ライブ、フェスティバル、キッチンカーの配置 等）
- ・無料化や夜間開館の実施

2_ボランティア・友の会に向けたアイデア

- ・ 開館 50 周年記念事業への特別招待を行う
- ・ 夜景を楽しめるナイトコンサートの開催

3_企業に向けたアイデア

- ・ フィランソロピーの機会提供
- ・ 分館のネーミングライツ
- ・ 顕彰の機会の提供、企業名を本館エントランスに掲示
- ・ 協賛金、寄付金等を通して館に関わってもらう、キッズ＆ユース・デーのスポンサー等
- ・ 航空会社や旅行会社の路線、ツアーに美術館を組み込んでもらう

4_観光客に向けたアイデア

- ・ 夜景や眺望を活かす

5_美術愛好家、文化人に向けたアイデア

- ・ 貸切等、個別の作品鑑賞の機会提供
- ・ 参加費等の高価格設定

[2] 宿題「参考にしたい会員制度」共有

第1回ワークショップ後に依頼した宿題「参考にしたい他館の会員制度（メンバーシップ、ボランティア、スポンサード等）を調べる」を参加者全員で共有した。

会員制度名	参考にしたい点	
	金額	特典
長崎県美術館 ミュージアム パートナーズ・ プラン (賛助会員)	・ 会員カードとともに招待券を 50 枚とまとめて交付しており、社員数の多い大手・中堅企業が利用しやすい。 ・ 美術館内・公式サイトで賛助会員名を顕彰しており、地元企業加入の大きなインセンティブになる。 ・ 「ミュージアムパートナーズ」という名称がよい。パートナーズ会員は法人・営利組織で 78 社を集めている。	一口 5 万円 ・ 館主催企画展チケット 50 枚／一口 (※900 円 × 50 枚 = 45,000 円相当) ・ コレクション展チケット 20 枚／一口 (※400 円 × 20 枚 = 8,000 円相当) ・ ショップ、カフェ 10% 割引（会員カード提示） ・ 会員カード（館主催企画展・コレクション展がフリーパス） 1 枚／1 口 ・ 館内、アートビジョン（映像）、ホームページにて企業名掲出 ・ 最新情報送付 ・ 「長崎歴史文化博物館」、「長崎近代交流史と孫文・梅屋庄吉ミュージアム」、「大分県立美術館」、「熊本県立美術館」主催の企画・常設展、および「九州国立博物館」文化交流展示室が団体割引料金（会員カード提示） ・ 契約駐車場の割引（会員カード提示）

長崎県美術館 オフィシャル パートナー	<ul style="list-style-type: none"> 長崎県を代表する会社「ジャパネットホールディングス」が「オフィシャルパートナー」として、別格扱いとなっている。地元を代表する大手企業に最初に加入いただくことによって、他の企業も入会してもらえる動機となる。 	
静岡県文化財団 (静岡県コンベンションアーツセンター) グランシップ 友の会法人会員	<ul style="list-style-type: none"> 年会費について、特別法人会員が 200,000 円、一般法人会員が 100,000 円であり、大口のスポンサー制度である。 顕彰制度としてロビー芳名板や情報誌・WEB サイトに法人会員名を掲載・掲示しており、入会のインセンティブになる。 	
特別法人会員 20 万円	<ul style="list-style-type: none"> 情報誌、ウェブサイト、銘板への企業名掲示 グランシップ主催公演に招待 (特別会員 20 名／年、一般 6 名／年) 	
一般法人会員 10 万円	<ul style="list-style-type: none"> グランシップ主催公演チケット 10% 割引 チケット先行予約 情報誌の郵送 提携店での割引 	
広島県立美術館 友の会 賛助会員	<ul style="list-style-type: none"> 「特別賛助会員」の年会費が 10 万円であり、大口サポーターの獲得につながる。 	
特別賛助会員 一口 10 万円		
賛助会員 一口 3 万円		
新潟県立 近代美術館 友の会	<ul style="list-style-type: none"> 招待券の代わりに「会員モニター鑑賞券」を配布しており、企画展を無料で見た後、アンケートに回答する形式となっている。 友の会の会員は美術に関心を持つ方々が主であるため、回答内容が偏る可能性もあり、新潟県美の回答データの取り扱いについて、お尋ねしたい 	
一般会員 2,000 円	<ul style="list-style-type: none"> 入会(更新)した人に、会員モニター鑑賞券(企画展 1 回観覧可)を配布 	
ファミリー会員 4,000 円	<ul style="list-style-type: none"> コレクション展無料 友の会会報、美術館だより郵送 	
特別会員 3 万円	<ul style="list-style-type: none"> 毎月 2~3 回のメールマガジン 企画展開場式への無料参加 カフェ、レストランの割引 	
群馬県立 近代美術館 友の会	<ul style="list-style-type: none"> 会員が新規会員を紹介したときは招待券を追加でプレゼントされる。友人や家族の紹介を受けるもので、会員増加につながるユニークな取り組みである。 	
個人会員 2,000 円	<ul style="list-style-type: none"> 「群馬県立近代美術館」「群馬県立館林美術館」の企画展年 2 回無料、その後半額 	
学生会員 1,000 円	<ul style="list-style-type: none"> 「高崎市美術館」「高崎市タワー美術館」「高崎市山田かまち美術館」の入館が団体割引料金 	
家族(同居 2 人分) 3,000 円	<ul style="list-style-type: none"> 上記 5 館の展覧会や会員限定イベントの情報発信 ミュージアム・ツアーや会員限定イベント 	
個人賛助会員 1 口 1 万円(1 口あたり会員証 5 枚)	<ul style="list-style-type: none"> 新規会員の紹介の際、招待券プレゼント <p>【賛助会員】</p>	
法人賛助会員 1 口 2 万円(1 口あたり会員証 10 枚)	<ul style="list-style-type: none"> 上記以外に、群馬県立近代美術館レセプション招待、会報および館内等での会員名紹介(希望者のみ) 	
熊本県立美術館 友の会	<ul style="list-style-type: none"> 入場無料の特典がなく、「団体料金としての減免」だけに止まる。 友の会会費は美術館への「美術品や図書の寄贈」、「周年記念展覧会への支援金寄付」等に使われている。友の会の活動目的は、美術館支援といったボランティア 	

	<p>精神が主体になっているものと考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 会員相互扶助でなく、美術館支援を主とした友の会において、どのように会員を集め、維持しているのかその秘訣を聞いてみたい。
	<p>A 会員 (個人・法人) 一口 1 万円 (会員証 3 枚 / 一口)</p> <p>B 会員 (個人) 3,000 円 (会員証 1 枚)</p> <ul style="list-style-type: none"> 会員証での観覧：団体割引料金での観覧 美術館広報誌の送付 美術研修旅行：会員限定の国内、国外の美術館巡りの旅 展覧会図録の割引 優待料金で利用：大分県立美術館、長崎県美術館、長崎歴史文化博物館、長崎近代交流史と孫文・梅屋庄吉ミュージアム、九州国立博物館（文化交流展のみ）の割引料金での観覧 熊本県立美術館、熊本市現代美術館の学芸員による解説付きの展覧会の案内 喫茶室の 10% 割引

[3] グループワーク：会員制度のアイデア出し

二つのグループに分かれ、今回の実証事業において構築したい会員制度についてのアイデア出しを行った。

[4] 各グループの発表

話し合った会員制度のアイデアについて、グループごとに発表した。出された意見は以下の通りである。

A グループ	<p>■ターゲット</p> <ul style="list-style-type: none"> 当面は地元企業、次いで福岡や山口の企業、将来的には全国展開している企業をターゲットにしたい。建築に関心がある富裕層もターゲットになりそう。 <p>■会費</p> <ul style="list-style-type: none"> 特典内容から算出する。警備・維持管理の経費等から算出できるだろう。 <p>■特典内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 特典内容は招待券のほか、内覧会への招待や旅行等。会員限定のミュージアムツアーに取り組みたい。従業員家族向けの特典を充実させたい。従業員家族が館を好きになれば、法人会員の継続に繋がるかもしれない。 <p>■会員とのコミュニケーション方法、ツール</p> <ul style="list-style-type: none"> 会員証を複数種類設けたい。アンケート等、会員の意見を聞く機会を設けたい。
B グループ	<p>■ターゲット</p> <ul style="list-style-type: none"> 立地や館の属性を勘案してターゲットを考えた。アウトドア系、健康食品系、教育系、旅行系にアプローチしたい。館の PR にも、企業の PR にもつながる win-win の関係をつくりやすいターゲットがいると思う。

	<ul style="list-style-type: none"> 教育系の法人に次世代育成事業を支援いただきたい。 美術館への移動自体を目的化できないか。自動車メーカー、自転車メーカー、バス等、移動に関わる企業にアプローチしたい。 教育産業や健康食品産業は相性がよさそう。 企画展の内容に関連する企業や団体にアプローチすることも考えられる。例えば「ホログラフィ・アート」展であれば科学系の企業やスペース LABO 等。 継続的な関係先としては、ロータリークラブやライオンズクラブ等を考えた。 <p>■会費や寄付の使途</p> <ul style="list-style-type: none"> 次世代育成事業。 <p>■特典内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 友の会スペース（ショップ）の一角に企業が PR できるコーナーをつくる、製品 PR につながる事業連携、企業の特性に合わせた社員研修等。 <p>■会員とのコミュニケーション方法、ツール</p> <ul style="list-style-type: none"> 建築の魅力をアピールするため、ホームページの作り変えを検討したい。 複数企業を集めてのプレゼンのほか、個別に対してのプレゼンも発生するだろう。その際はじっくり企業研究等の準備をする必要がある。
--	--



[5] 振り返り、第3回ワークショップの説明

当日の振り返りと第3回ワークショップの概要説明を行った。

4) 成果

第2回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- 第1回ワークショップよりも広い視野で会員制度の目的やターゲットを検討することができた。
- ターゲットとして具体的な業界や具体名についてアイデアが挙がったとともに、企業へのアプローチ方法まで議論が及んだ。
- 特典内容についても具体的なアイデアを挙げることができた。

4. 第3回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年10月27日（木） 13:30～16:00
参加者 (敬称略)	・北九州市立美術館 5名（所属：館長、副館長、普及課、学芸課） ・@J 鈴木潤子（ファシリテーター） ・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB

2) 目的

実務担当を中心に、第1回、第2回ワークショップで出たアイデアを振り返り、自館の魅力を再確認するとともに、今回構築する制度の概要案を作成する。

3) プログラム

[1] 自館の魅力・貢献度の整理、言語化・数値化

第1回ワークショップで出された自館の魅力について、再度言語化するとともに、対外的にアピールできるよう、数値として把握した。挙げられた内容は以下の通りである。

自館の魅力・貢献度	取り組みの概要
地元作家の掘り起こし	展示1回／年
次世代の美術への関心を高める小学校3年生向けプログラムの実施 ※全校が対象	来館者約8,000人／年
市民ギャラリー等で、市民に文化活動の場を提供	展示約70回／年
リファレンスセンターとしての機能	問い合わせ約1回／週
「よい思い出」の場を提供	ウェディングフォトやコスプレフォト約20回／年
地域のランドマーク的存在	問い合わせ約10回／年
市政だより等を通した全市民への情報発信	発信先約20万世帯
優れた美術作品の鑑賞機会を提供	コレクション展3本／年、企画展8本／年、来館者数約20万人／年（コロナ後は約12万人／年）
所蔵品の他館への貸出	国内外約30件／年
0～22歳を対象とした無料入館日（キッズ&ユース・デー）の実施	来館者数約1,200人／回
生涯学習の機会（ボランティア制度）提供	めぐる約30名、ミュージアムツアーアー約60名（40年超の継続者を含む）
県外からの知名度	-
子ども～高齢者までターゲットが多様なワークショップを実施	-

[2] 会員制度案の整理

第2回ワークショップのアイデアをふまえ、構築する制度の概要案を検討した。

会員制度の名称	北九州市立美術館・友の会「美術館パートナーズ」
ターゲット	中堅企業、大企業、個人
会費や寄付の使途	キッズ＆ユース・デー等の次世代育成事業
会費や寄付の受け皿	友の会
金額の設定	10万円
特典内容	PRの場を提供（公式サイト・館内・会報誌等で企業名を掲出） 企画展の無料引換券を進呈 本館での内覧会に2名招待
開始時期	令和5（2023）年4月
募集時期	令和5（2023）年2月
会員の期間	1年間
会員とのコミュニケーション方法、ツール	書面（既存の「友の会」会報誌に次世代育成事業の報告ページを追加する）
担当スタッフ	副館長、普及課職員、友の会事務員



[3] 今後の作業・スケジュールについて確認

今後、館側で会員制度構築のためのタスクを洗い出し、それぞれのタスクを担当するスタッフとスケジュールを検討することを確認。決定後、事務局と共有することとした。

4) 成果

第3回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ・ 会員制度について、友の会の新しい制度として法人向けの会員制度「美術館パートナーズ」を構築するという館内の合意がとれた。
- ・ 会員制度内容の概要案を作成することができた。
- ・ 実現可能性調査に向けた今後の作業について確認できた。

5. 実現可能性調査

1) 目的

ワークショップにて整理した会員制度案についてニーズ調査を行い、計画案の検証を行うとともに、会員制度ローンチのための各種準備を行った。

2) 概要

令和4（2022）年11月から12月にかけて実現可能性調査として、以下の内容が行われた。

調査事項	内容
[1] タスクリストの作成	1_タスクの洗い出しと担当・スケジュールの設定
[2] モニター調査	1_営業活動用説明資料の作成 2_関連する企業・団体へのニーズ調査
[3] 特典提供方法検討・準備	1_会員顕彰の方法検討 2_パートナーズ感謝デーの開催検討
[4] 広報活動・営業活動準備	1_営業対象となる企業・団体のリストアップ 2_北九州商工会議所への協力依頼 3_案内・募集用チラシの作成 4_公式サイトへの掲載について調整
[5] 会員管理システム検討	1_会則、会員規約、入会申込書の整備 2_会員管理台帳の更新
[6] 中長期計画・収支計画作成	1_中長期計画の作成 2_収支計画の作成
[7] 全スタッフミーティングの準備	1_ミーティング開催概要・説明内容検討

3) 実施内容

[1] タスクリストの作成

1_タスクの洗い出しと担当・スケジュールの設定

制度構築からローンチまで、そしてローンチ後の制度運用のために必要なタスクの洗い出しを行い、それぞれのタスクに対し、担当スタッフとスケジュールを設定した。

次頁にタスクリストのフォーマットを記載する。

■美術館パートナーズ制度・タスクリスト

タスク	いつ	誰が	どのように	状況
I. 第4回ワークショップまで				
1 実現可能性調査の推進				
(1) 企業訪問				
(2) 北九州商工会議所との調整				
事務局長との協議				
専務理事訪問				
正副会頭会議での説明				
(3) 本庁協議				
(4) 訪問時に得た情報の記録作成				
(5) 訪問時に得た情報の記録共有				
2 特典の最終決定（創設時）				
(1) 招待券発送				
(2) ホームページにおけるパートナー企業・団体・個人名紹介原稿作成				
(3) パートナー企業・団体名露出機会創出及び原稿作成等				
(4) 顕彰用一輪挿し（芳名版）				
(5) パートナー企業の内覧会等の担当（調整等含む）				
会報誌送付				
(6) その他				
3 制度内容の確定				
(1) 制度内容に関する館内協議				
(2) 制度内容の確定				
・目的				
・特典				
・使用用途				
・会員規約等（制度の内容/会員の期間/会費/会員の権利/情報の取り扱い方針/その他）				
・担当部署（担当連絡先）				
★ (3) 推進体制の明確化	・全スタッフミーティングの継続展開の実施概要、事務局の明確化			
	・担当体制の方針の明確化			
	・企業からの意見・要望への対応体制の明確化			
	・PDCA体制の明確化			
4 収支計画				
(1) パートナーズ制度の収支計画				
5 中長期計画の検討				
(1) 中長期計画のビジョン				
(2) 3か年計画				
6 広報活動				
(1) 北九州商工会議所との調整				
(2) 館ウェブサイトに美術館パートナーズ制度のページ作成				
(3) チラシの配布（配布先、配布場所の検討、送付）				
(4) 美術館のツイッターでの発信				
7 会員管理システムの構築				
(1) 会員登録システムに美術館パートナーズを追加				
(2) コミュニケーション方法の確立（メール／郵送）				
8 全スタッフミーティングの準備				
(1) 全スタッフへの周知				
(2) 1回目、2回目の参加メンバーリスト作成（全スタッフ参加）				
(3) 議題の確定				
(4) 説明資料作成及び説明				
(5) 参加者の意見収集、とりまとめ（最終報告に反映）				
II. 令和4年度末まで				
1 会員申込方法、書類等の整備				
(1) 申込書類の整備				
(2) 美術館ホームページに募集ページ掲載				
(3) 美術館ホームページ上の会員申込対応準備				
2 感謝状/御礼状等の準備				
3 展覧会入場券との交換チケット作成				
(1) 展覧会入場券との交換チケット作成				
(2) 図録との交換チケット作成				
4 友の会会報誌				
(1) 美術館パートナーズ紹介原稿作成				
(2) 美術館パートナーズ「定期報告書類」原案作成				
5 推進体制の明確化（上記★）と来年度組織体制等への反映				

III. 美術館パートナーズ制度開始以降					
1 会員管理					
(1) 会員受付対応					
・書類等受入、登録、入金確認、館内報告					
・感謝状/御礼状、招待状等送付					
・会報誌送付					
・展覧会開会式・内覧会の案内送付					
・美術館ホームページでの企業名追加					
2 企業顕彰対応					
(1) 芳名版（顕彰用一輪挿し）制作、設置					
(2) PRパネル制作、設置					
(3) イベント等での企業名露出、パネル・チラシ制作、設置					
(4) SNSでの顕彰					
3 広報活動、会員募集					
(1) 新規企業アプローチ					
(2) チラシの配布					
(3) 美術館ホームページの募集ページ等の更新、コンテンツ拡充					
(4) 市政だよりへの掲載					
(5) その他掲載メディアを探す					
4 館内ミーティング					
(1) 担当ミーティング（館長/副館長/担当課長/担当等）					
(2) 全スタッフミーティング					
5 PDCA推進					
(1) 会員の声・館職員の声/来館者の声等の収集と共有					
(2) 上記（1）の意見の反映検討					
(3) PDCA（事業年度末）の実施と次年度の事業計画への反映					

[2] モニター調査

1_営業活動用説明資料の作成

モニター調査に先駆け、企業・団体への営業活動の際に、同館および制度について紹介、説明するための資料を作成した。制度の説明だけでなく、同館の地域への貢献度、美術館パートナーズ制度によって実現されること、企業・団体とともに活動していきたいことについても十分に伝わる資料となるよう留意して作成した。

■美術館パートナーズ制度説明資料（抜粋）

開館50周年に向けて

美術館パートナーズ制度

ご説明資料

Kitakyushu Municipal Museum of Art

美術館パートナーズの皆様と実現したいこと①

次世代の文化振興を担う青少年の育成

小学3年生向けの「ミュージアム・ツアーフ」教材開発

平成29年の美術館リニューアルオープンを機にスタートした「ミュージアム・ツアーフ」は、年間8,000人の小学3年生を多く（ミラージュ館・アート館）接待する機会で、子どもたちの好奇心を刺激し、感性と想像力を育みます。将来的に地域文化の担い手を育成に向けて、さらなる教材の充実に努めます。

キッズ＆ユース・デーの開催

小学生から大学生までの企画展観覧料を無料とし、児童・学生はもとより、歴史学部を含めた家族連れにも毎月開催する企画展観覧料無料の「キッズ＆ユース・デー」を提供します。ペビーチームのご来場も大歓迎。美術館で歌声が上がる、誰やかな1日です。

2_関連する企業・団体へのニーズ調査

現在の友の会役員（法人会員）や、同館と関連のある企業・団体に対し、制度案を説明し、ニーズや意見等をヒアリングした。ヒアリング先は下記の通りである。

- ・市内経済団体 専務理事、事務局長
- ・市内企業（サービス業） 会長
- ・市内企業（美術関連） 取締役
- ・市内病院 理事長

収集した主な意見は以下の通りである。

制度内容について	<ul style="list-style-type: none">企業によっては、年間10万円の支出が厳しいところも多いと思われるため、入会の際の選択肢があったほうがよい。従業員が少ない企業・団体、個人はチケット60枚を使い切れないとため、図録の無料配布や、レストランまたはショップで利用できる金券との選択制にしてほしい。1社10万円は一見高いという印象を受けたが、特典をどれほど魅力的に感じてもらうかがカギ。エントランスでの企業PRコーナーは、B to Cの企業はいいが、B to Bの企業には魅力的に映らないかもしれない。
企業・団体へのアプローチ	<ul style="list-style-type: none">オーナー企業のオーナーに話を持っていくことが重要。館長によるトップセールスが重要。「次世代育成」を前面に出してアプローチしていく必要がある。
その他	<ul style="list-style-type: none">会費を具体的にどのように使ったのかという説明責任を果たすことが重要。友の会の入会案内をもっとPRすべき。黒崎市民ギャラリー等、美術愛好家が集まる場所で積極的にPRすべき。入会案内には申込書を添付しておくべき。

上記をふまえ、下記を制度や今後の活動に反映することとした。

- 企画展招待券進呈の一部を図録進呈に変更可能とする
- 会費10万円の「美術館パートナーズ」だけでなく、友の会の既存制度である、会費3万円の「特別法人会員」についても比較検討できるよう説明資料を改善
- 必要に応じて、館長とともに営業活動を実施する

[3] 特典提供方法検討・準備

1_会員顕彰方法の検討

会員を顕彰する方法について検討を行った。当初、同館エントランスにて会員の団体名や個人名を掲載する芳名板を設置することを検討していたが、同館ミュージアムショップへ商品を提供している福祉作業所との連携により、同作業所が製作している一輪挿しに企業名を刻印することとなった。一輪挿しを設置する配置棚の検討を行い、市内造作会社と協議し、特注にて製作することとなった。



写真 会員顕彰用一輪挿しイメージ



写真 美術館パートナーズ・顕彰コーナーイメージ

2_パートナーズ感謝デーの開催検討

同制度の特典の一つとして、会員と美術館の懇親会としての「パートナーズ感謝デー」の開催の可能性を検討した。近隣のホテルと開催費用等について協議を行った結果、会員制度開始後1年目、2年目の結果をふまえて再検討することとなった。

[4] 広報活動・営業活動準備

1_営業対象となる企業・団体のリストアップ

北九州商工会議所をはじめとした地元経済団体、既存の友の会法人会員に加え、北九州商工会議所加盟企業から営業対象となる企業・団体をリストアップした。

営業活動状況シートを作成し、企業名、面会者、訪問日や交渉内容・結果が分かるものとした。

2_北九州商工会議所への協力依頼

北九州商工会議所に対し、美術館パートナーズの広報協力を依頼した。

2_1：北九州商工会議所の持つ広報媒体での宣伝依頼

会報誌での当該会員制度に関する記事掲載、会報誌郵送の際のチラシ折り込み、メールマガジンでの紹介を依頼。

2_2：北九州商工会議所・会頭会議での制度説明

会頭会議において、館長から正副会頭へ制度説明を実施、協力を依頼。

2_3：市内経済団体への紹介依頼

商工会議所を通じて、市内経済7団体の会合へ出席、制度説明。協力を依頼。

2_4：北九州商工会議所・会員企業への入会案内文書郵送

北九州市立美術館、友の会会長の連名で、北九州商工会議所・会員企業に対し、美術館パートナーズの案内文書を郵送。

■入会案内書

[表面]

令和5年1月30日

北九州商工会議所 会員企業各位

北九州市立美術館「友の会」代表幹事 原田 美紀
北九州市立美術館館長 後小路 雅弘

北九州市立美術館開館50周年
「美術館パートナーズ」創設のご案内と入会のお願い

令和6年に開館50周年を迎える北九州市立美術館では、文化庁が実施する「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）の協力館（全国で2館）」として、友の会の新制度「美術館パートナーズ」の創設に取り組んでおります。

この制度は、市内の企業・団体・個人の皆様からご支援、ご協力をいただきつつ、
①青少年の育成をはじめとした地域とともに成長する美術館づくり
②幅広い世代に美術を通じた心のゆとりと豊かさを提供し続けられる美術館づくり
に取り組んでまいります。

この「美術館パートナーズ」について、北九州商工会議所のご協力をいただき、会員企業の皆様に制度のご紹介とともにご入会のご案内を差し上げました。

北九州市立美術館は、地域の皆様とともに成長し続けます。ご賛同、お力添えをいただけましたら幸いです。

記

1 「美術館パートナーズ」の概要（別添「ご案内チラシ」参照）

項目	内容
年会費	100,000円
会員特典	1 展覧会のご招待券を進呈 コレクション展、企画展それぞれに年間30枚（合計60枚）のご招待券を進呈（招待券券の一部を「図録進呈」に変更可）
	2 企業・団体・個人名を顕彰 美術館エンタラスやホームページでのご芳名ご紹介・掲載などで顕彰
	3 展覧会の開会式・内覧会ご招待 美術館・本館で開催する展覧会の開会式・内覧会にご招待（各回2名）
	4 友の会「会報誌」をお届け 展覧会情報満載の「友の会会報誌『森の小径』」を年3~4回お届け
ご支援の活用	1 次世代の文化振興を担う青少年の育成 ・小学生向けの教材開発 ・キッズ＆ユース、マーの開催
	2 幅広い世代の市民が美術・文化に親しみを感じられる事業 ・親しみやすいアート作品の収集 ・ミュージアム・センターの開催
	3 魅力的なミュージアムグッズの開発 ・障害福祉サービス事業所と連携したグッズ開発

[裏面]

2 友の会制度の新規構成

平成元年に発足した北九州市立美術館「友の会」では、ご紹介しております新制度「美術館パートナーズ」をはじめ、会員の皆様により一層、美術・芸術に親しんでいただけるよう、展覧会の観覧料の割引を主とした多種類の「法人・個人会員制度」を有しております。

大変お得な制度として、多くの法人、個人の皆様にご入会、ご活用いただいているところです。

区分	会員種別	年会費	特典
法人	美術館パートナーズ	100,000円	・展覧会のご招待券進呈（コレクション展30枚、企画展30枚） ・企業・団体・個人名を顕彰（「会報誌」） ・本館で開催する企画展の開会式・内覧会にご招待（各回2名） ・友の会「会報誌」の送付
	特別会員（会員証2枚進呈）	30,000円	・コレクション展・企画展観覧料無料（会員証1枚につき同伴者1名無料） ・展覧会開催年間4回進呈（1冊3,000円上限）
個人	一般会員	2,000円	・コレクション展無料、企画展当日料金半額
	ペア会員	3,600円	・展覧会券2枚10%割引
	特別会員	10,000円	・コレクション展・企画展観覧料無料 ・展覧会開催年間2回進呈（1冊3,000円上限）

○ 会員期限：入会日から翌3月31日まで

4 友の会担当による「美術館パートナーズ」入会のご案内

ご一報を賜れば、友の会担当が「美術館パートナーズ」をはじめとした友の会会員制度の詳細について、ご説明にまいります。

北九州市開館60周年（令和5年）、北九州市立美術館開館50周年（令和6年）という節目の年にあたり、本市の芸術・文化の振興に向けた皆様のご支援、ご協力をよろしくお願いいたします。

【入会お申込み・お問い合わせ先】

北九州市立美術館「友の会」事務局
(北九州市立美術館・音楽堂内)

TEL: 093-882-7777
E-mail: info1@kmma.jp

3_案内・募集用のチラシ作成

美術館パートナーズのチラシを作成した。館内で原案を作成し、市内のデザイン・印刷会社にレイアウト、デザインを依頼した。

チラシの作成にあたっては、美術館パートナーズ制度の説明とともに特別法人会員を紹介する等、これまでの検討やニーズ検証の成果を表現するとともに、館のこれまでの実績や社会的貢献が正しく、また強く伝わることを重視し、館内で内容を調整・確認の上、原稿の作成を行った。

■美術館パートナーズ・チラシ

[表面]

[裏面]

チラシ表面の写真：

- 上部：「アートシーンの未来とともに」
- 左側：北九州市立美術館の外観
- 右側：美術館内の展示室と廊下
- 下部：北九州市立美術館開館50周年のロゴと、友の会新設に関する文書

チラシ裏面の写真：

- 上部：「西日本初の大規模公立美術館として半世紀～次の50年へ」
- 右側：会員登録用紙

チラシ裏面の説明文（抜粋）：

～西日本初の大規模公立美術館として半世紀～
次の50年へ

北九州市立美術館は、地域の皆様とともに成長し続けています。

当館は、アートの発信地、地域文化の拠点に努めています。

これから「友の会」が運営する「美術館パートナーズ」にご賛同ください。

皆様とともに、青少年をはじめ幅広い世代に向けた「地域とともに成長する美術館づくり」、「美術を通じた心のゆとり」と豊かさを提供し続けていく美術館づくりにより一層、取り組んでまいります。

多くの方にご賛同いただき、お力添えをいただきまし

らまいです。

ご賛同いただいた年会費による北九州市立美術館への活動支援

1 次世代の文化活性を担う青少年の育成

- ・小学生向けの教材開発
- ・キッズ＆ユース・デーの開催

2 紹介する会員が芸術・文化に親しみを感じられる事業

- ・親しみやすいアート作品の収集
- ・ミュージアム・コンサートの開催

3 魅力的なミュージアムグッズの開発

- ・障害福祉サービス事業所と連携したグッズ開発

北九州市立美術館 友の会には美術館パートナーズのほかに、「法人・個人」会員制度もあります。会員の皆様が、より一層、美術・芸術に親しめるよう様々な特典を用意しています。

皆様のご加入をお待ちしています。

会員登録 年会費 情報

会員登録	年会費	情報
美術館パートナーズ	100,000円	・美術館のご招待券割引（コレクション券 30枚、企画展 30枚） ・企業・団体・個人名を記載（美術工トランク、ホームページなど） ・本館で開催する展覧会の開会式・内覧会にご招待（会員名 2名） ・友の会会報誌の送付
特別法人会員 (会員2名まで)	30,000円	・コレクション券、企画展割引券（会員名 1名に付き会員伴1名無料） ・会員会報誌4冊付（1冊 3,000円・1冊）

北九州市立美術館
Kitsukatsu Municipal Museum of Art

市内全小中3年生8,000人を招待

通算1,200万人の来館者数
約8,000点のコレクション

魅力的なコレクション
多彩な企画展の開催

北九州市立美術館「友の会」事務局
TEL: 093-882-7777 E-mail: info1@kmma.jp

▶ 入会お申込み・お問い合わせ先

4_公式サイトへの掲載に関する調整

同館公式サイトにおいて、制度を紹介するウェブページを作成するにあたり、市の広報部門、専門業者のアドバイスをもとに、館広報担当がウェブページを自主作成した。

友の会（美術館パートナーズ）

開館50周年に向けて
北九州市立美術館 友の会「美術館パートナーズ」を新設します

会費と特典 美術館パートナーズ会員一覧 入会の申込

北九州市立美術館 友の会では、美術館とともに「地域の芸術・美術の振興」や「美術教育を通じた次世代育成」に取り組むパートナーを募集します。

北九州市立美術館は、2024年に開館50周年を迎えます。記念すべき美術館の節目の年に向け、皆様のご支援、ご参画をお願いします。



[5] 会員管理システム検討

1_会則、会員規約、入会申込書の整備

新制度構築に合わせ、友の会の会則を改正し美術館パートナーズを追加した。あわせて、美術館パートナーズの会員規約の整備を行った。

また、入会申込書を作成した。

■北九州市立美術館友の会会則（改正後）

北九州市立美術館友の会会則

（名称及び事務所）

第1条 この会は、北九州市立美術館友の会（以下「会」という。）といい、事務所を北九州市立美術館（以下「美術館」という。）におく。

（目的）

第2条 この会は、美術に関心をもつ人々の集まりで、会員の教養、親睦を深めるとともに、美術館の活動を援助することを目的とする。

（事業）

第3条 この会は、前条の目的を達成するため次の事業を行う。

- (1) 美術の鑑賞
- (2) 講演会及び研究会の開催
- (3) 美術館情報の提供
- (4) 美術館への協力活動
- (5) その他この会の目的達成のための事業

（会員）

第4条 この会の会員は、一般会員、ペア会員、特別会員（個人、法人）及び美術館パートナーズとする。

2 一般会員、ペア会員及び特別会員（個人、法人）には、会員証を交付する。

3 美術館パートナーズには、会員証に替えて、会費受領書を交付する。

（会費）

第5条 会費は、年額とし、次のとおりとする。

- | | |
|--|-----------|
| (1) 一般会員 | 2, 000円 |
| (2) ペア会員 | 3, 600円 |
| (3) 特別会員 個人 | 10, 000円 |
| 法人 | 30, 000円 |
| (4) 美術館パートナーズ | 100, 000円 |
| (5) 会員期間は、4月1日から翌3月末日までとする。 | |
| (6) 一般会員、ペア会員及び特別会員（個人、法人）について、10月以降に入会した場合の会費は、各会費の半額とする。 | |
- 2 会員が、中途で退会したときであっても、会費の払い戻しは行わない。

（特典）

第6条 この会の会員は、次の特典を受けることができる。

- (1) 会員は、会員証によりコレクション展を無料で鑑賞できる。

- (2) 一般会員及びペア会員は、会員証により美術館主催の企画展（以下「企画展」という。）を半額で鑑賞できる。
- (3) 特別会員は、会員証により企画展を無料で鑑賞できる。なお、法人は、コレクション展、企画展とも1名の同伴者も無料で鑑賞できる。
- (4) 特別会員は、会員証により企画展における図録が、2企画展まで各1冊無料で受けられる。なお、法人については、1名の同伴者についても同様とする。
- (5) 特別会員は、企画展における開会式に招待を受けられる。
- (6) 美術館パートナーズは、コレクション展30枚、企画展30枚の招待券の交付を受けられる。
- (7) 美術館パートナーズは、前項における企画展10枚の招待券を図録引換券4枚と交換することができる。
- (8) 美術館パートナーズは、本館で開催される企画展における開会式に招待を受けられる。
- (9) 美術館パートナーズは、希望により美術館において芳名の顕彰を受けられる。

（役員）

第7条 この会に次の役員を置き、任期は1年とする。ただし、再任を妨げない。

- (1) 代表幹事 1名
- (2) 副代表幹事 1名
- (3) 幹事 若干名
- (4) 監事 2名

2 代表幹事は、この会を代表し、会務を総括する。

3 幹事は、会務を処理する。

4 監事は、会計を監査する。

（職員）

第8条 この会の事務を処理するため、次の職員を置く。

- (1) 事務局長は、美術館副館長をもって充てる。
- (2) 事務局次長は、美術館普及課長をもって充てる。
- (3) 職員 若干名

（会議）

第9条 会議は、役員会及び総会とし、代表幹事が召集する。

2 役員会は、年2回とする。ただし、必要がある場合、臨時に開催することができる。

3 総会は、必要に応じて開催する。

（会計）

第10条 この会の会計は、会費、寄付金、事業収入金その他の経費をもってあてる。

会計年度は、4月1日にはじまり翌年の3月末日までとする。

2 この会の会計事務は、北九州市立美術館友の会会計規程による。

(その他)

第11条 この会則に定めるもののほか、必要な事項は、役員会が定める。

付則 この会則は、平成元年4月1日から施行する。

付則 この会則は、平成6年4月1日から施行する。

付則 この会則は、平成23年4月1日から施行する。

付則 この会則は、平成23年9月1日から施行する。

付則 この会則は、平成28年4月1日から施行する。

付則 この会則は、令和3年9月1日から施行する。

付則 この会則は、令和5年4月1日から施行する。

■美術館パートナーズ・会員規約

北九州市立美術館 友の会 「美術館パートナーズ」会員規約

第1条（適用範囲）

本規約に定める条項は、北九州市立美術館 友の会（以下、友の会という。）が運営する美術館パートナーズ（以下、パートナーズという。）の会員（以下、会員という。）に適用されるものとします。

第2条（目的）

パートナーズは、北九州市立美術館（以下、美術館という。）が開催する展覧会等を通じて、美術・芸術に広く親しんでいただくとともに、美術館の活動を援助することを目的とします。

第3条（入会手続き）

パートナーズに入会を希望する法人・団体・個人（以下、入会希望者という。）は、本規約を承認のうえ、所定の入会申込書を提出することにより入会手続きを行います。入会希望者のうち、友の会が入会を認め、本規約に定める年会費を納入した方を会員とします。

第4条（年会費）

年会費は 100,000 円（消費税込）とし、会員は、友の会が指定する銀行口座への振込み、または美術館窓口での現金納入もしくは PayPay 決済により年会費を納めるものとします。

2. 入会後の年会費は、理由の如何を問わず返還いたしません。

第5条（会員期間）

会員期間は 4 月 1 日から翌 3 月末日までとします。会員は入会手続きにあたって、会員期間の始期を申込日の当該年度もしくは翌年度から選ぶことができます。

第6条（会員特典）

会員の特典は、次のとおりとします。

- (1) コレクション展、企画展それぞれに年間 30 枚（合計 60 枚）のご招待券を進呈
(招待券の一部を「図録進呈」に変更可)
- (2) 企業・団体・個人名の顕彰
- (3) 美術館・本館で開催する展覧会の開会式・内覧会にご招待（各回 2 名）
- (4) 友の会「会報誌」の進呈

第7条（会員期間の更新）

会員は、会員期間の満了日までに第4条に定める年会費を納入することにより、会員期間を更新することができます。

第8条（届出事項の変更）

会員は、届け出た氏名・住所等に変更が生じた場合は、すみやかに友の会まで届け出ます。なお、変更の届出がないために生じた不利益について、友の会はその責任を負いません。

第9条（会員資格の停止及び取消）

次の場合は、事前に通知することなく、直ちに当該会員の資格を停止し、またはこれを取り消すことができます。なお、これにより、当該会員または第三者に損害が発生したとし

ても、友の会は一切責任を負いません。

- (1) 入会時に虚偽の申告があったとき
- (2) 公序良俗に反する行為または法令に違反する行為を行ったとき
- (3) 他の会員または第三者を誹謗、中傷するなど、他人に不利益を与える行為を行ったとき
- (4) 本規約に違反したとき
- (5) 個人会員自らまたは法人・団体会員の役員・従業員等が暴力団・暴力団員その他これに準ずる者等反社会的勢力に該当したとき
- (6) その他、会員として不適切であると友の会が認めたとき

第 10 条（メンバーズクラブの改廃）

友の会は、会員の了承を得ることなく、パートナーズを改廃することができます。この場合、会員は、損害賠償の請求をすることはできません。

第 11 条（個人情報の取り扱い）

会員は、友の会が取得した個人情報を、以下の目的のため必要な範囲で友の会または友の会の業務委託先を含む第三者が利用することを同意します。

<利用目的>

会員管理、友の会・会報誌及び美術館情報等のご案内送付

第 12 条（規約の変更）

友の会は、会員一般の利益に適合する場合のほか、その他の相当な事由があると認める場合、本規約の各条項を、民法の定めにしたがって変更することができるものとします。なお、本規約の変更は、友の会ウェブサイト上での掲示などの相当な方法で公表することにより行い、公表の際に定める期日から適用されるものとします。

付則

この規約は令和 5 年 4 月 1 日より施行します。

■美術館パートナーズ・入会申込書

北九州市立美術館 友の会「美術館パートナーズ」入会申込書

お申込み日：令和 年 月 日

あてはまるところに□をつけてください。

入会区分	<input type="checkbox"/> 新規入会 (入会年度：) <input type="checkbox"/> 継続
会社・団体名	
代表者名	
ご担当者名	
ご担当者 所属・役職	
ご 住 所	〒
連絡先電話・FAX	電話：
	FAX：
メールアドレス	
お支払い方法	<input type="checkbox"/> 郵便振替 <input type="checkbox"/> 現金（ご来館） <input type="checkbox"/> PayPay（ご来館） ※ 郵便振替を現金で行う場合、手数料は払込者のご負担となります。ご了承ください。 ※ 一旦、納められた会費の払い戻しはいたしません。

【特典に関する確認事項】

質問① 美術館エントランスやホームページでの 御社名・団体名の顕彰を希望しますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
質問② 企画展ご招待券 10枚を図録引換券 4枚に 交換することを希望しますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ

※ ご記入いただいた個人情報は、北九州市立美術館友の会の会員管理および美術館情報の
発送などのご案内業務のみに利用します。

申込書のお問い合わせ・ 送付先	〒804-0024 北九州市戸畠区西鞘ヶ谷町 21-1 北九州市立美術館「友の会」事務局 TEL : 093-882-7777 FAX : 093-861-0959 E-mail : info1@kmma.jp
--------------------	--

2_会員管理台帳の更新

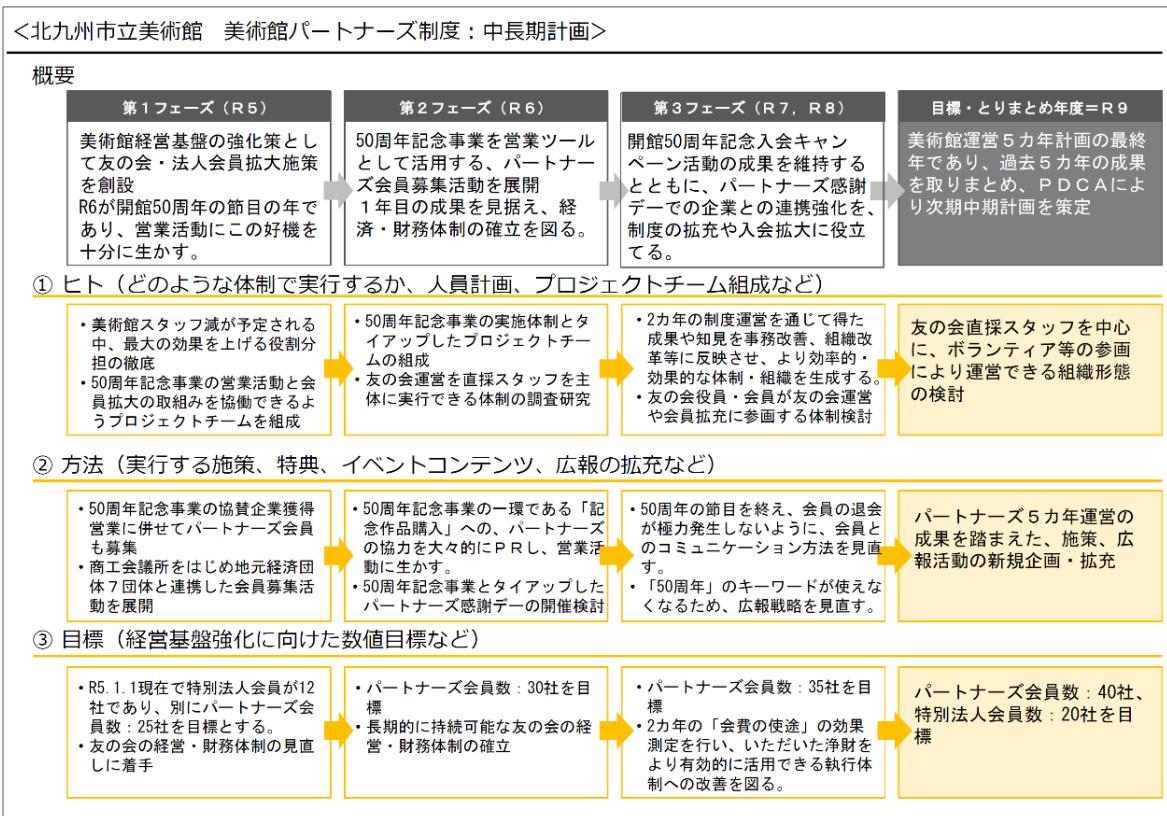
新制度構築に合わせ、既存の会員管理台帳に美術館パートナーズ会員を入力できる
よう追加・更新を行った。

[6] 中長期計画・収支計画の作成

1_中長期計画の作成

美術館パートナーズ制度の中長期計画を作成した。フェーズごとに経営基盤強化に向けた目標会員数を掲げ（下記図内③目標）、その目標を達成するための館内体制（①ヒト）と具体的な施策（②方法）を明記した。同館においては、令和6（2024）年の美術館50周年を経て、美術館運営5か年計画の最終年である令和9（2027）年までの計画とした。50周年という節目の年を追い風として最大限に活用しつつ、記念事業後の令和7年度、8年度は通常年としてとらえ、継続的に拡大するための取り組みを検討した。会員数増加をめざすことはもちろんのこと、そのために友の会が直接採用するスタッフやボランティアを中心とした運営体制の構築や、広報計画、会員コミュニケーションについて記載した。

■美術館パートナーズ・中長期計画



2_収支計画の作成

3年間の収支計画を作成した。中長期計画で設定した目標会員数をふまえ、収入（下記図内A：売上高）を設定した。支出（B：売上原価）については、特典提供等、会員制度運営において必要となる経費を積算し、収入－支出（A－B）で売上総利益（C）を算出した。販売費および一般管理費（D）については、当該制度に関わる友の会スタッフの入会費等の運営事務費、チラシ作成費等の広告宣伝費を計上し、営業利益（C－D）を算出した。

これと並行し、過去の実績をベースにする、また新規に見積をとるなどして、会費の使用用途として設定している事業にかかる費用を算出した（下記図内下段「会費の使途」）。会員制度による営業利益が、この会費の使途にどの程度貢献できるかを確認しながら、中長期計画とともに収支計画を作成した。

■美術館パートナーズ・収支計画フォーマット

	FY2023			FY2024			FY2025		
	単価	単位	会員数	単価	単位	会員数	単価	単位	会員数
A: 売上高									
年会費									
パートナーズ感謝デー懇親会費									
B: 売上原価									
企画/展招待券									
交換用チケット印刷費									
図録交換用チケット印刷費									
顕彰用一輪挿し作成									
一輪挿し棚作成									
会報発行費									
パートナーズ感謝デー開催									
売上総利益（A-B）：C									
販売費及び一般管理費：D									
運営事務費									
広告宣伝費									
営業利益（C-D）									

会費の使途

	FY2023			FY2024			FY2025		
	単価	単位	会員数	単価	単位	会員数	単価	単位	会員数
青少年教育普及事業	ギッズ＆ユースデー コンサート ミュージアムツアーカード作成			ギッズ＆ユースデー コンサート ミュージアムツアーカード作成			ギッズ＆ユースデー コンサート ミュージアムツアーカード作成		
作品購入	美術品取得基金に寄付						美術品取得基金に寄付		
作品データベース化				作品データベース化業務			作品データベース化業務		
ミュージアムコンサート									
ミュージアムグッズ開発	障害福祉サービス事業所に制作委託			障害福祉サービス事業所に制作委託			障害福祉サービス事業所に制作委託		
計									

[7] 全スタッフミーティングの準備

1_ミーティング開催概要・説明内容検討

今回の実証事業におけるワークショップを経て、これまで全スタッフが集まる会議体がなく、スタッフ間での意見交換・情報共有が十分に行われていなかったことが課題として挙げられ、今後全スタッフでのミーティングを定期的に開催することとなった。その第1回目として、美術館パートナーズ制度の制度内容と構築経緯について館内の全スタッフと共有するミーティングを開催することとした。担当者間でミーティングの次第、説明者、説明内容について検討した。

4) 成果

実現可能性調査を経て、新設する会員制度が下記の通り決定された。

会員制度の名称	北九州市立美術館 友の会 「美術館パートナーズ制度」
目的	<p>市内の企業・団体・個人の皆様から支援、協力を得ることで、下記に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青少年の育成をはじめとした地域とともに成長する美術館づくり ・幅広い世代に美術を通じた心のゆとりと豊かさを提供し続けられる美術館づくり
ターゲット	市内に拠点のある企業や団体および個人
会費や寄付の使途	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代の文化振興を担う青少年の育成 <ul style="list-style-type: none"> ・小学生向けの教材開発 ・キッズ＆ユース・デーの開催 ● 幅広い世代の市民が芸術・文化に親しみを感じられる事業 <ul style="list-style-type: none"> ・親しみやすいアート作品の収集 ・ミュージアム・コンサートの開催 ● 魅力的なミュージアムグッズの開発 <ul style="list-style-type: none"> ・障がい者福祉サービス事業所と連携したグッズ開発
会費や寄付の受け皿	北九州市立美術館 友の会
金額の設定	100,000 円
特典内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 展覧会のご招待券を進呈 <p>コレクション展、企画展それぞれに年間 30 枚（合計 60 枚）のご招待券を進呈（招待券の一部を「図録進呈」に変更可）</p> ● 企業・団体・個人名を顕彰 <p>美術館エントランスやホームページでのご芳名ご紹介・掲載等で顕彰</p> ● 展覧会の開会式・内覧会ご招待 <p>美術館・本館で開催する展覧会の開会式・内覧会への招待（各回 2 名）</p> ● 友の会「会報誌」をお届け <p>展覧会情報満載の「友の会会報誌『森の小径』」を年 3~4 回送付</p>
開始時期	令和 5（2023）年 4 月 1 日
募集時期	令和 5（2023）年 2 月から随時
会員の期間	1 年間
会員数目標	25 者

6. 全スタッフミーティング

1) 概要

全スタッフミーティング①	
日時	令和5（2023）年1月27日（金）10:00～11:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none">・北九州市立美術館 12名（所属：館長、副館長、普及課、学芸課）・友の会役員 2名・ボランティア 2名・@J 鈴木潤子・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB
全スタッフミーティング②	
日時	令和5（2023）年1月27日（金）13:30～14:30
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none">・北九州市立美術館 10名（所属：副館長、普及課、学芸課）・@J 鈴木潤子・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB

2) 目的

美術館パートナーズ制度構築の経緯、目的、内容を全スタッフに伝えるとともに、継続的な制度の維持、発展のため、全館の協力体制を築く。

3) プログラム

[1] 館長挨拶

館長より挨拶を行った。

[2] 友の会役員および美術館ボランティア紹介

当日参加した友の会役員と美術館ボランティアが自己紹介を行った。

[3] 「美術館パートナーズ制度」新設の背景説明

副館長が、美術館パートナーズ制度を設立するに至った経緯、文化庁事業に協力した経緯や状況を説明した。

[4] ワークショップ実施経過と意見・アイデアの共有

ワークショップを実施した意図と重要性、第1回から第3回までのワークショップの実施経過と概要、グループワークにおいて出された意見・アイデアについて、学芸課長

と普及課担当が説明した。

[5] 私たちにとっての「友の会」と「美術館パートナーズ」～役割と必要性～

同館における友の会の位置づけ・役割と、美術館パートナーズが今後貢献していくことや同制度の必要性について普及係長が説明した。

[6] 制度の概要

美術館パートナーズ制度の趣旨と目的、制度の概要と、美術館パートナーズを含めた友の会全体の新しい構成について、普及課長が説明した。

[7] 実現可能性調査の状況

実現可能性調査において行った、北九州商工会議所等の経済団体への協力要請、企業等へのモニター調査等について、副館長が説明した。

[8] 今後の展開

中長期計画について副館長が説明した。館長が全スタッフへの協力依頼を行った。

[9] 意見交換・質疑応答

参加者から意見、質問を受け付け、コミュニケーションを行った。

出された主な意見と質問は下記の通りである。

全スタッフ ミーティング①	<ul style="list-style-type: none">特典である招待券は余った場合に翌年度に使うことはできるか。 (友の会役員) >当該年度のみの使用としている。(館)特典としては、複製画のプレゼントも喜ばれるのではないか。ミュージアムショップは電子決済できるようにしてほしい。北九州市立美術館でも、アウトサイダーアート等の紹介もしてはどうか。キッズ&ユース・デーの開催は、会費が集まったら実施するということか。(友の会役員) >キッズ&ユース・デーは、令和4年度は美術館の事業として開催しており、来年度の事業費については友の会のパートナーズ制度から一部支援する形とする予定。(館)北九州市の市長選が控えている。美術や文化を楽しめる心のゆとりがもてるよう、生活を豊かにすること、町を活性化することを求めていきたいと思う。(友の会役員)北九州市外の企業にもパートナーになってもらうのか。(ボランティア) >基本的には北九州に拠点を持つ企業を中心として支援をお願いする。主旨に賛同してもらえるならば、市外・県外の企業にもお願いしたい。(館)友の会の個人会員について、子育て中の親世代が行きやすい制度があればと思う。小学3年生はたんけんパスポートをもらうが、その際に子どもに友の会の案内を配布すれば、親へのPRになるのではないか。親向けの特典等も考えてはどうか。(ボランティア)
------------------	--

全スタッフ ミーティング②	<p>※以下全て館スタッフからの意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以前は友の会の旅行、ボランティアの旅行があった。 ・ ボランティアの旅行はボランティアが自主的に企画し 1泊 2日で行っていた。 ・ 友の会の旅行は日帰りで、バス 2台、30名程度で行っており、普及課が企画し、学芸員 2名が同行。昼休憩の際等に会員と学芸員が交流することができ、意見等を聞くことができた。 ・ これまで、法人会員との交流、意見聴取等を行った話は聞いたことがない。特別展の協賛企業向けに、貸切で特別開館したことがあり、満足度が高かった。しかし、その時間のために学芸員フルメンバーで対応する必要があり、運営負担も高い。 ・ これまでの運営実績のなかで、効果があったことなどのよい実績を今後も行ってはどうか。 ・ これまでしてきた実績が引き継がれていない。これまでのノウハウ、知識を残していきたい。
------------------	--



第4回ワークショップ

1) 概要

日時	令和5(2023)年1月27日(金) 11:00~12:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none"> ・北九州市立美術館 12名 (所属:館長、副館長、普及課、学芸課) ・友の会役員 1名 ・ボランティア 2名 ・@J 鈴木潤子 (ファシリテーター) ・株式会社丹青研究所 (事務局)
開催場所	北九州市立美術館 エデュケーションルームB

2) 目的

実現可能性調査を振り返るとともに、制度開始後、そして中長期的な課題の洗い出しを行う。前述の全スタッフミーティング①に続けて開催した。

3) プログラム

[1] グループワーク：会員制度の課題・解決策の洗い出し

3 グループに分かれ、これまでの会員制度の課題と行ってきた解決策を振り返るとともに、中長期計画を実現するうえでの課題の洗い出し、美術館パートナーズ制度を発展させていくためのアイデア出しを行った。

[2] 各グループの発表

グループごとに課題・解決策を発表した。結果は主に下記の通りである。

A グループ	<ul style="list-style-type: none">個人会員については、既に会員になっている人が、友の会に勧誘するという流れが以前はあった。以前、友の会のバス旅行を行っていた。会員だけでなく一般の人も参加できるものとすれば、友の会への入会を勧誘できるのではないか。展覧会以外にもイベントやユニークベニューとして活用し、友の会の会員拡大を行ってはどうか。広報を充実させることも重要。会報誌の森の小径は美術館の無料広報誌として配布してもよいのでは。会員以外にもウェブサイト上等で公開するのもよい。一方で、会員だけのメニューも重要。法人会員入会のインセンティブについて、説明力・営業力の向上が必要。予想質問等の対応を考える等。
B グループ	<ul style="list-style-type: none">市民への PR、アプローチが不足している。小学生は 3 年生向けのミュージアムツアーや初めて来館する子どもが多い。つまり、家族で訪れていないということ。市内の美術学校等に北九州市立美術館のポスター等送付しているが、認知度が低い印象。まずは北九州市立美術館のファンを増やし、友の会の認知度をアップさせていきたい。ボランティアにポスターを送り、ボランティアが知り合いに見せたりすることで認知度を向上させる。美術館パートナーズは 10 万円のメリットを感じてもらうため、市のまちづくりの一環であること、地域の発展への貢献となることなどを広報していく。会員への見える化が必要。お礼状を送付する、会員が館に訪れた際にお礼の一言を添えるなど。また、会報誌「森の小径」で会員について宣伝してはどうか。
C グループ	<ul style="list-style-type: none">以前は、チケット販売窓口で友の会への勧誘を行うなどをしていました。デジタル化が進み、リモート鑑賞が求められてくるかもしれない。リモート鑑賞が進むと人々が美術館に訪れる頻度が減るのではないか

- 懸念もある。制作のプロセスをオンラインで公開し、その作品を実際に美術館に見に来てもらうという方策があるかもしれない。
- ・文化芸術を含め、これからは人々の嗜好が細分化し、美術館のコンテンツも細分化したターゲットに向けた情報発信が必要になってくるかもしれない。特定の人、コアなファンに向けた取り組みが必要になるのでは。
 - ・超高齢化社会が進み、オンラインでの取り組みも大事だが、高齢者へのサービスも重要。友の会はお得感が感じられるものであるべきではないか。そのためには、会員向けのトークや館長と話せるなど、特典を強化することも重要。
 - ・既存会員に継続してもらうこととともに、新規会員に入会してもらうこと、それぞれ考えていく必要がある。



4) 成果

全スタッフミーティングと第4回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ・館スタッフとこれまでのワークショップ、実現可能性調査の経緯と成果を共有できた。
- ・館スタッフが会員制度について理解し、自分事としてとらえる第一歩となった。
- ・学芸員から過去に行っていた会員制度の活動等が共有され、過去の実績が館内で共有されていないことに気づくとともに、館内の情報共有、蓄積という今後の課題を挙げることができた。
- ・会員制度の募集・運用に対する課題と、その解決策についてアイデアを共有できた。

⑤まとめ

同館では、友の会をベースとする法人パートナー制度の立ち上げに取り組んだ。友の会の新しい法人会員制度として、中～大企業向けの「美術館パートナーズ制度」を新設した。

実証事業の調査研究としては、「汎用性のある（ローカライズできる）パートナーズ制度づくり」として、既存友の会の法人会員制度の強化について調査することができた。既存の特別法人会員の課題をふまえ、美術館の魅力やこれまでの実績を把握したうえでの会員制度の仮説案の設定の過程、法人への訪問営業への準備、モニター調査によるニ

ーズ検証の方法や特典準備等の取り組みを調査し、必要なアクション、重視すべきポイントを把握することができた。加えて、ワークショップにてスタッフ間のコミュニケーションを深めたこと、当該制度をスタッフ全員で取り組むという意識を高めるための全スタッフミーティングを開催したことなど、館内の協働意識を向上するための取り組みについても調査研究を行うことができた。

同館の成果として、「美術館パートナーズ制度」は令和5（2023）年1月末より本格的な法人訪問営業活動を開始し、3月16日現在、7者より会員入会の申し込みがあった。モニター調査結果をふまえ、既存の特別法人会員についても営業活動時に同時に説明を行っており、1月末以降、4者より新規申し込みがあった。

II. ロマンスカーミュージアム

①会員制度に関する状況と課題

実証事業の展開にあたり、前述の事業説明会において実施した参加者アンケートに記載があった当該館からの課題等をもとに、担当者への聞き取り調査を実施した。

主な結果は下記の通りである。

事前アンケートおよび事前ヒアリングの内容

1. 会員制度等の創設・改善強化において、どのような課題または懸念を感じていますか？

〈1〉メンバーシップ

従来の年間パスポートのようなものではなく、価値を加えた新たにマネタイズできるサービスとして提供していきたい。

〈2〉スポンサー

現在、法人サポーターとしての制度はあるが、まだ、内容が乏しく、事業に対しての活用ができていない。

2. 会員制度等を創設・改善強化するために何が重要であると考えますか？

しっかりとマネタイズができ、事業にリンクする形の制度を作りたい。

3. 実証事業を通して得たい成果があれば教えてください

開始時期までの時間がないため、調整に時間がかかる可能性がある。まだ、全体的なビジョンが作れていないため、スタートにかかる時間が懸念される。



会員制度に関する状況と課題のまとめ

- ・個人向けのメンバーシップは現在実施していないが、令和5（2023）年4月を目途に開始できるよう検討中。年間パスポートのようなものではなく、新たな価値を加えたマネタイズできるものとしたい。
- ・ロマンスカーミュージアムサポーター制度があり、現在11の企業の協賛を得ている。1口30万円で期間は3年間。小田急電鉄のグループ会社以外は、協力したいというアプローチがあった企業や団体にサポーターとして名を連ねもらっているが、関係性が作れていないのが課題。
- ・上記とは別に、企業や団体とタイアップしたイベント等を多数行っている。
- ・ボランティア制度は現状実施しておらず、当面募集する予定はない。

②実証事業実施計画の策定

現在の状況および課題をふまえ、下記を実証事業においてめざす成果の仮説として位置づけ、実証事業実施計画を策定した。本実証事業はこれらの成果の実現をめざす検討、実証の取り組みであり、国内博物館への普及、導入のために有益な情報の調査研究を推進した。

めざす成果

長期的な経営基盤強化を見据え、運営資源獲得に向けた会員制度の構築

- ・館のコンセプト「“子ども”も“大人”も楽しめる鉄道ミュージアム」として、あるべき会員制度の検討
- ・館が持つ魅力や資源を最大限に活かすことができる会員制度の具体的な仕組みづくり
- ・館の魅力、館が実現したいことに合致する法人・団体等へのアプローチの具体的な手法の構築
- ・会員制度の持続的な活動を実施するための方策、活動強化への方針の検討

③実証事業の実施内容

本実証事業における取り組み内容は、協力館の状況等に鑑み、下記の通り設定した。ワークショップおよび実現可能性調査の推進にあたってはコミュニケーション、広報の専門家をアドバイザーとし、参考となる事例情報等を用いながら展開した。

それぞれの詳細は、次項において記載する。

1. 職員アンケート

- ・館スタッフの会員制度への意識を把握するためのアンケートを実施、ワークショップに反映する

2. 第1回ワークショップ：館の魅力とステークホルダーの把握

- ・参考になる会員制度の事例紹介
- ・職員アンケートの結果共有
- ・ロマンスカーミュージアムの強み・弱みの整理
- ・館の魅力と訴求するステークホルダーのアイデア出し

3. 第2回ワークショップ：会員制度の構築／改善

- ・第1回で挙げられたアイデアから今回着目する会員制度の検討

4. 第3回ワークショップ：会員制度の概要案作成

- ・会員制度の対象・特典等制度案作成

5. 実現可能性調査

- ・実現可能性調査までに行ったワークショップをふまえ、協力館が検討した会員制度の構築につながる実現可能性調査（実証事業）を行い、その調査研究を行う
- ・協力館のめざす成果の実現に向けた具体的なアクションとして展開する

6. 第4回ワークショップ：振り返りとまとめ

- ・実現可能性調査の振り返り
- ・課題と解決策の洗い出し

④実証事業の詳細内容と成果

1. 職員アンケート

1) 調査の目的

館スタッフの自館に対する意識を明らかにし、館の強み・弱みを洗い出すとともに、館のあるべき姿をイメージし、ワークショップにつなげる。

2) 調査の対象と方法

館スタッフへ Google フォームを配布し、回答を依頼した。

3) 調査期間と回答数

調査期間：令和4（2022）年9月28日～10月4日

回答数：25ss

4) 調査設問

Q1-1. ロマンスカーミュージアムの強み（魅力・アピールポイント）を教えてください。

Q1-2. 上記の強みを挙げた理由を教えてください。

実体験があればあわせてご記入ください。

Q2-1. ロマンスカーミュージアムの弱み（課題）を教えてください。

Q2-2. 上記の理由を教えてください。実体験があればあわせてご記入ください。

Q3-1. 過去に行ったミュージアムでよかったミュージアムはどこですか？

施設名を教えてください。

Q3-2. 上記のミュージアムのよかった点を教えてください。

Q4-1. ロマンスカーミュージアムは

10年後どのような姿になっていたらよいと思いますか？

Q4-2. そのためには、今からどのような方策が必要と思われますか？

Q5. 今後の、貴館での会員制度（メンバーシップ、ボランティア、スポンサー等）に期待するものをお答えください（運営資金確保、人的支援確保、利用者サービスの観点から）。

Q6. ご所属について教えてください。

- ミュージアム（企画・運営系） ミュージアム（運営系） カフェ
 ショップ 清掃 小田急 その他

5) 回答結果

Q1. ロマンスカーミュージアムの強みとその理由

■車両展示

- ・引退車両が見られる
- ・歴代のロマンスカーの展示、展示車両の中に入れるのは乗車した人にとって思い出深い
- ・車両との近さ
- ・全ての歴代特急を展示している
- ・他の鉄道博物館と比較して強いと思う

■ジオラマ

- ・繊細に再現されている
- ・引退した車両と現役の車両の両方が見られる
- ・自分（回答者）が一番好きなところ
- ・再現度が高い、巨大、沿線を忠実に再現
- ・他の鉄道博物館と比較して強いと思う

■鉄道以外の楽しみがある

- ・鉄道に興味がない人でも、違う企画に興味を持って来館し楽しんでもらえている
- ・沿線のくらしや旅の楽しさを伝える要素を持っているので、様々な業種や地域の人々と関わっていける可能性がある
- ・子ども向けの屋内遊び場があり、鉄道に興味がないファミリーも来館している
- ・「はやぶさ2帰還カプセル」、「クマノミ」が来て、宇宙に興味がある方や魚に興味がある方にご来館いただき、そこから小田急線やロマンスカーのことを知っていただくきっかけ作りができた
- ・子どもが遊べる場所や沿線の街についても展示がある

■スタイルッシュ、明るい

- ・他の鉄道ミュージアムとは異なるカッコいい見せ方
- ・洗練されたデザイン
- ・海老名駅周辺の発展の雰囲気に一躍買っている
- ・雰囲気が明るい
- ・最新のトレンドを取り入れている

■子どもが楽しめる

- ・シミュレーターやアスレチックが人気
- ・他の鉄道博物館と比較してキッズエリアが充実
- ・子ども連れに優しい

その他、スタッフのよさ、駅に近い、広すぎない、ロマンスカーというブランドの持つ強みを理解した上でのコンテンツ展開、沿線の魅力が感じられる 等

Q2. ロマンスカーミュージアムの弱みとその理由

■コンテンツが少ない・弱い

- ・実車以外の魅力がない
- ・知識を学ぶコンテンツが少ない、スタッフの知識不足
- ・展示が少ない、解説が不足
- ・コンテンツの種類が少ないので滞在時間が少ない
- ・鉄道や車両を深く学べるエリアがなく、歴史的な史料も少ないため、学びが少ない、鉄道ファンからは、鉄道や車両の解説が少なく物足りないという声がある

- ・ ロマンスカーのこだわりポイントを展示に盛り込んでほしい
- ・ 収蔵品が少ない
- ・ 知識がないと魅力が分かりにくい
- ・ アスレチックやペーパークラフトが予約できないと見るだけになる
- ・ 展示やコンテンツに柔軟性がない（展示の入れ替えがない）
- ・ 大人がゆっくり展示や解説を見て楽しめる空間を増やせればよい 等

■若者・大人にアピールしない

- ・ 学生・大人にとってはつまらない
- ・ 電車に興味がない人には刺さらない
- ・ 大人はすぐ見終わってしまう
- ・ ややファミリー向けに偏る
- ・ 通常時大人が楽しめない
- ・ 大人、鉄道ファン、リタイア世代、インバウンドが少ない

■お客様目線でない

- ・ 決済の種類が少ない、椅子、休憩スペースが少ない、外国人に対応できない、案内表示が少ない
- ・ 案内（看板等）が少ない、システムが分かりにくい
- ・ 展示の案内の文字が小さく分かりづらいという声がある
- ・ 館内の順路や、トイレ等の施設案内が分かりにくい
- ・ 案内が少なすぎる
- ・ 入口での情報提供が少ない、施設内においても情報提供量が少なく、トイレ等の館内施設の場所に関する問合せが多い

その他、リピーターが少ない、狭い、外観が質素、イベントのインパクトが弱い 等

Q3. よかったミュージアムとその理由

■カップヌードルミュージアム 横浜

- ・ 広い。満足感がとってもあったし、入館料を払ってもいいと思える
- ・ 子どもが楽しめる場所が多く、親としての満足感が得られた
- ・ 公式サイトや施設内の看板が分かりやすく、ストレスがない。スタッフがイキイキしていて明るく楽しい雰囲気だった

■川崎市 藤子・F・不二雄ミュージアム

- ・ 館内の細かいところまでこだわって、キャラクターやテーマ感があって楽しめた
- ・ 世界観を忠実に守っていたところ。SF（少し不思議）ばさ。料理の提供が早く、温かかったところ
- ・ ミュージアムの雰囲気がよかったです
- ・ 展示物も多く見応えがあるだけではなく、若者にも人気がありそうな写真スポットが沢山あった
- ・ カフェも可愛くて美味しかった

■鉄道博物館

- ・ とにかく電車がたくさんある。様々な体験コーナーもある
- ・ 広い、体験できるものが多い、1日遊べる
- ・ 体験を通じて鉄道について学べる施設がある。車両展示や部品展示を更新しながら行っている

■リニア・鉄道館

- ・ 体験を通じて鉄道について学べる施設がある。車両展示や部品展示を更新しながら行っている
- ・ とにかく展示と情報量がとても多い、体験型のものも多い
- ・ 1日中いられる
- ・ トイレがたくさんある、館内がとてもきれい
- ・ 通路も広く歩きやすい

■箱根彫刻の森美術館

- ・広い、体験できるものが多い、1日遊べる

その他、アンパンマンミュージアム、国立新美術館、国立科学博物館、国立アイヌ民族博物館、島根県立古代出雲歴史博物館 等

Q4. ロマンスカーミュージアムの10年後の姿とそのための方策

■地域・沿線に寄り添う施設

- ・地域や沿線の人に親しみを持ってもらえるミュージアム
- ・「海老名と言えば」の、1番の名所になってくれるといいと思う
- ・小田急沿線に住む方に寄り添った場所になってほしい
- ・地域の人々に愛される、地域とともに発展していく施設
- ・海老名市ひいては神奈川県、日本のメイン観光地および観光誘致の拠点としての役割を担う施設
- ・地域や沿線との企業と連携・協働が当たり前のようにでき、小田急や海老名のシンボルになる
- ・地域や沿線のハブ、海老名で一番先進的な場所
- ・人と街と鉄道をつなぐ結節点として新たな発見がある場
- ・もっと多くの人に認知してもらい地域に根ざした場所になれたらよい

■お客様のための施設

- ・お客様のことを考えて、働く人がやりがいを持ち楽しく働く職場
- ・常にお客様のために考えられるミュージアム
- ・博物館として全国の皆さんに好かれてほしい
- ・お子様が楽しめるミュージアムとして多くの媒体に取り上げられ、成人になっても懐かしく感じられるふるさとのような場所
- ・家族連れや国内の鉄道愛好家らに「感動を与え（愛され）」「他者に紹介され」「再訪される」施設

■学びの場

- ・子どもも大人も楽しめるミュージアムとして既存コンテンツを効果的に活用して、年代別に学びの場が開かれている
- ・より博物館としての学びを与えていく存在

その他、最先端技術のテスト場所、展示や体験できるものが増えているといい、色褪せず常に活気のある場所、沿線地域だけでなくしっかりと鉄道色も溢れるミュージアム 等

2. 第1回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年10月11日（火）10:00～12:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none">・ロマンスカーミュージアム 9名（所属：館長、支配人、企画・運営担当、カフェ、アルバイト、小田急電鉄ミュージアム担当・ショップ担当）・@J 鈴木潤子（ファシリテーター）・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	小田急電鉄本社会議室

2) 目的

国内外の会員制度の現状を把握し、自館の会員制度と比較、今後の会員制度構築の際の参考とする。また、自館の現状、強み・弱みを把握、自館の魅力とそれを訴求するステークホルダーについて検討する。

3) プログラム

[1] 事務局挨拶、事業説明

事務局より挨拶を行い、当該文化庁事業についての内容、スケジュールについて説明した。

[2] ファシリテーター紹介

ワークショップのファシリテーターとして、@J ディレクター・鈴木潤子氏を紹介した。

[3] 参加者自己紹介

「知っているようで知らないあなた」をテーマに、ワークショップ参加者同士で、館スタッフの中でもあまり共有したことのない自分の特技や趣味等について紹介しあうアイスブレイクを行った。

[4] 会員制度参考事例紹介

同館での会員制度構築の参考とするため、下記の事例を紹介した。

施設名称
トヨタ博物館
東武博物館
竹中大工道具館
甲子園歴史館
フェリシモ・チョコレート・ミュージアム
フロンティア・オブ・ライト・ミュージアム（アメリカ）
インディアナポリス子ども博物館（アメリカ）

[5] 職員アンケートの結果共有、ロマンスカーミュージアムの強み・弱みを把握

事前に行った職員アンケートの結果を共有し、同館の強み・弱みについて参加者間で共通認識を持った。

[6] ロマンスカーミュージアムの魅力と訴求するステークホルダーのアイデア出し

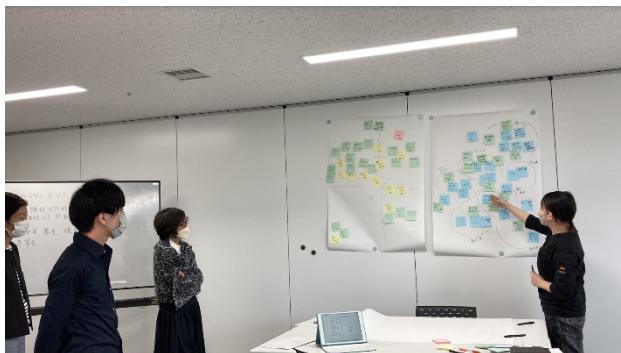
三つのグループに分かれ、同館の魅力と、それを訴求すべきステークホルダーについてアイデア出しを行い、全体で発表した。

[7] 各グループの発表

グループごとにアイデアを発表した。出された主な意見は下記の通りである。

A グループ	<ul style="list-style-type: none"> 会員制度を検討する上で取り組むべき優先順位としては、ファミリーや沿線住民や首都圏（神奈川・東京等）の住民。会員を鉄道のコアなファンに近づけられるよう努力したい。鉄道に関心のない層はアプローチが難しいため、優先順位は低いのではないか。 鉄道のコアなファンへの対応としては、コアなファンも楽しめるファンクラブの立ち上げ等が考えられるが、コアなファンは知識があるため、アプローチは一筋縄ではいかない。 事前の職員アンケートで「弱み」として挙げられていたもの（コンテンツが少ない・弱い）を強化することで、沿線住民や神奈川・東京の住民を鉄道のコアなファンに近づけられると感じる。会員制度の設立よりも展示物の大幅な増加や抜本的な展示の見直し等が必要。 鉄道のマニアックな話の紹介、同業との連携協力、地域連携イベントで地域住民にアピールするなど。 まずファミリーからアプローチしたい。子どものファンクラブから始めるのは現実的な方法ではないか。公園帰り、買い物帰りに気軽に寄れる施設になればよい。 イベント優先予約、先行予約はファミリー層に喜ばれるのではないか。 誰しも一度は鉄道に関心を持つと思う。ロマンスカーミュージアムで鉄道を好きになってもらいたい。 鉄道に関心のない層には、鉄道と関係のないものとのコラボ企画を行ってはどうか。
B グループ	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとしては、子どもに関する意見が多く出た。 子どもの年齢ごとにレベルアップしていく学びのシステムがつくれるとよい。小田急電鉄が検定のようなコンテンツを持っていていると聞いたことがあるが、ロマンスカーだけに特化したものはまだないと思う。 子ども向けに、屋外展示を強化してはどうか。一般公開していない場所が見られるなどもよい。 学習指導要領等に沿ったコンテンツをつくり、学校連携の実績を作れるとよい。教育委員会が認識すると、継続的に学校団体の来館が期待できる。 子どもが気軽に遊べる楽しさも重要。子どもの頃に鉄道に触れてもらい、好きになってもらう、将来的なファンを育てるということが考えられる。 鉄道に関心の薄い層に関しては、ハードルの低い鉄道展示を行ってはどうか。大人・シニア向けには、各ロマンスカーが走っていた時代を思い出させる展示はどうか。 遠方の人や旅行者に対しては、お土産の品揃えを増やす、「ロマンスカー×箱根」への旅を紹介する展示を行うなど。

C グループ	<ul style="list-style-type: none"> 会員制度等を通じて富裕層から必要な資金を呼び込み、沿線住民やファミリーとはイベントやボランティア等を通して「共につくる」ような施設になりたい。 富裕層や企業に施設の魅力を感じてもらうためには、施設が普段からよい取り組みをしていることが重要だと考えている。平日 1 日分の入館料を負担してもらう、1 日パトロン券等はどうか。 年間 100 個限定の会員制度等の付加価値を付けることで、富裕層にアピールできると思う。 鉄道好きに対しては、ボランティア参加できる権利、車両の清掃ができる権利を特典で提供、ツアーや写真コンクール、車両の音源の提供等が考えられる。 施設に対する愛着が継続しにくい遠方住民には、近隣住民よりも手厚い特典を付与するなど、濃淡をつけられるとよい。
--------	--



[8] 振り返り、宿題の説明

当日の振り返りと、第 2 回ワークショップに向けた宿題として、会員に提供できる特典についてアイデア出しを館スタッフへ依頼。

4) 成果

第 1 回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- 同館のミッションを再確認し、会員制度構築に対するポジティブな機運を醸成することができた。
- 同館が重視しているステークホルダーを再確認することができた。
- 同館の魅力をふまえ、会員制度で提供する特典のアイデアを出すことができた。

3. 第2回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年11月8日（火） 10:00～12:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none">・ロマンスカーミュージアム 10名（所属：館長、支配人、企画・運営担当、カフェ、アルバイト、小田急電鉄ミュージアム担当・ショップ担当）・@J 鈴木潤子（ファシリテーター）・東京藝術大学 教授 藤崎圭一郎・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	小田急電鉄本社会議室

2) 目的

今回の実証事業で取り組む会員制度案を検討する。

3) プログラム

[1] 前回の振り返り

第1回ワークショップで実施したこと、出されたアイデアについて整理、再確認した。

1_コアな鉄道ファンに向けたアイデア

- ・コアなファンクラブ
- ・写真コンクール
- ・特典としてのボランティア参加
- ・車体等の清掃体験
- ・ツアーコース
- ・走行音等音源の提供

2_ファミリー層・子どもに向けたアイデア

- ・子ども向けファンクラブ
- ・イベントの優先・先行予約
- ・屋外展示強化
- ・学びの場となる、検定等、段階を踏んで知識を深められるプログラムの提供
- ・一般公開していない場所に入れる
- ・気軽に通える場づくり
- ・子どもが気軽に遊べる楽しさ、楽しい場づくり

3_鉄道に関心がない層・大人・カップル・シニアに向けたアイデア

- ・鉄道と関連のないコラボ企画
- ・各ロマンスカーが走っていた時代を思い出せる展示
- ・ハードルの低い鉄道展示

4_富裕層に向けたアイデア

- 平日1日パトロン券を販売、平日1日分の入館料をサポートしてもらう
- 会員数を限定した会員制度で付加価値を高める

5_遠方の人や旅行者に向けたアイデア

- お土産の品揃えを増やす
- ロマンスカー×箱根への旅を紹介する展示

[2] 宿題「参考にしたい会員制度」共有

第1回ワークショップ後に館スタッフに依頼した宿題「会員に提供できる特典についてのアイデア出し」を参加者全員で共有した。

コアな鉄道ファンに対しての特典（回答のうち、主なもの）

【希少価値のあるツアー】

- 展示ロマンスカー運転台乗車および説明ツアー
- 展示ロマンスカーで入れないところ案内 等

【イベント優先予約】

- イベント優先・先行予約権
- 会員およびその家族限定のイベント開催またはイベント優先権 等

【特別な体験】

- ロマンスカー制服試着写真撮影
- ファン同士の交流会
- 専門的なセミナー 等

【その他】

- 年間パスポート制度による入館無料
- 年に数回、小田急に関する会報を送付
- オリジナルの非売品グッズやグリーティングカードを誕生日やクリスマス、新年等季節のイベントに贈る 等

近隣住民、沿線住民・沿線利用者に対しての特典

【体験の提供】

- 気軽にいける体験。定期的に通うことができる講座。学びがある「鉄道」「カルチャー」「沿線歴史」等 沿線フィールドワークの優先参加
- ワークショップ開催 等

【入館料割引】

- ロマンスカー乗車券提示で割引
- ロマンスカー利用による来館での割引 等

【その他】

- 近隣施設とのワークショップ
- 小田急線とのつながり 等

ファミリー層・子どもに対しての特典

【割引、回数券】

- ・ 子ども 50 円（小田急線の小児 IC 運賃と同一）
- ・ 日常的に利用できる気軽なサービス ※アスレチックの回数券
- ・ バースデー特典（アスレチック無料券等） 等

【体験、講座】

- ・ 日常的に利用できる気軽なサービス ※子ども向け「食育」講座
- ・ 鉄道に関する勉強会や講演会
- ・ 子ども向けイベントの充実 等

【優先予約】

- ・ ファミリー限定イベントの先行予約
- ・ 子ども向けイベントの優先申込
- ・ オンライン上で、アスレチックと「こうさくしつ」を優先的に予約できるシステムを導入する 等

【その他】

- ・ 日常的に利用できる気軽なサービス
- ・ オリジナルグッズを特典として送付
- ・ オンライン上で、アスレチックと「こうさくしつ」を優先的に予約できるシステムを導入する 等

ファミリー層・子どもに対しての特典

【鉄道以外のサービス】

- ・ 「食」「ビジネス」「デザイン」「アート」「サステナブル」等をテーマとしたプログラム
- ・ 箱根や江ノ島等へのご招待 等

【割引】

- ・ 子ども 50 円（小田急線の小児 IC 運賃と同一）
- ・ 閑散時間での割引 等

【その他】

- ・ オリジナルノベルティ

富裕層に対しての特典

- ・ 活動する機会提供・サービスへの出資、ボランティア活動の原資提供
- ・ 特急ロマンスカー・VSE 貸切権等特別なツアー参加権をご用意する。
- ・ 出資者（企業・団体）からの招待制による貸切イベントの実施 等

遠方の人、旅行者に対しての特典

【割引】

- ・ 周辺・沿線の観光施設と連動したサービスチケットの発行
- ・ 「ロマンスカー特急券、ミュージアム入場券、施設で使えるギフト券」をセットにしたプラン
- ・ 箱根や湘南の観光地施設の割引
- ・ ロマンスカー利用による来館での割引 等

団体（学校、企業、他施設等）に対しての特典

【ツアーやプログラム】

- ・ ミュージアムガイドツアーの実施
- ・ 出張ミュージアム
- ・ 支援企業とのタイアップ 等

【割引】

- ・ 他館共通割引券
- ・ パートナーシップ制度による入館無料や割引 等

【貸切】

- ・ 貸切誘致
- ・ クラブハウスで貸切イベントを開催できる日を提供する 等

他のステークホルダーに対しての特典

- ・ 小田急電鉄、グループ会社への社員割引
- ・ 小田急グループのインナーブランディングとして活用

[3] 会員制度構築に向けたディスカッション

アドバイザー・東京藝術大学の藤崎圭一郎氏、ファシリテーターの鈴木潤子氏とともに、同館ならではの会員制度について、参加者全員でディスカッションを行った。藤崎氏からの主なアドバイスは以下の通りである。

- ・ 作り込みすぎた制度にするよりも、実行しながら試し、よりよい制度にしていくという余裕があるとよい。
- ・ 「ステークホルダーが本当に望んでいるものは何か」を探る必要がある。より詳細なセグメント化を試みてはどうか。
- ・ マニアは情報をたくさん持っており、自分しか知らないことを人に話したいと思っている。情報の発信者になってもらえるのではないか。
- ・ ミュージアムは文化を支える場所であると考える。文化を支えるための仕組みを持ち、続けていくことが大事ではないか。
- ・ 自分たちがビジョンを共有し、やりたいことを出していくことが重要。自分たちが前向きに取り組むことが、結果的に持続性につながる。



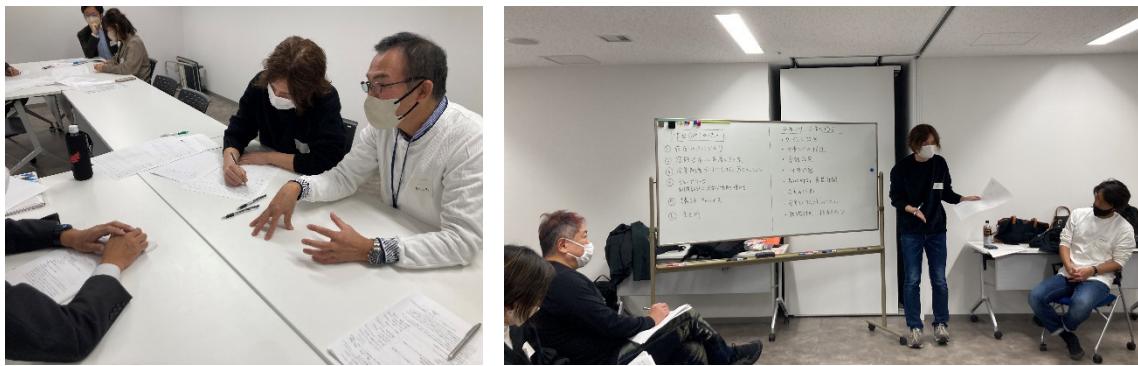
[4] グループワーク：会員制度のアイデア出し

三つのグループに分かれ、今回の実証事業において構築したい会員制度についてのアイデア出しを行った。

[5] 各グループの発表

話し合った会員制度のアイデアについて、グループごとに発表した。出された意見は以下の通りである。

A グループ	<p>【目的】 小田急の鉄道文化を伝えたいと考えて制度案を作成した。乗務員だけでなく、技術員、ダイヤを組んでいる方等、普段あまり目にする機会のない鉄道を支えている方々について、地域の方に知ってもらいたい。</p> <p>【ターゲット】 沿線住民。ファミリー、鉄道マニア等</p> <p>【特典】 ナイトミュージアムやガイドツアー等のイベント。鉄道を支えている方や、ミュージアムのスタッフが登壇し、普段は目にできないもの等、当館ならではのコンテンツを提供する。コンテンツの多様性で、多様な属性の方に対応する。</p> <p>【会費や寄付の使途】 「小田急の文化を守る施設」である当館の運営</p>
B グループ	<p>【ターゲット】 小学校低学年までの子どもがいるファミリー。鉄道に興味があり、来たことがある層、鉄道に興味がなく、来たことがない層、そして遠方に住む層という三つの属性があると考えた。</p> <p>【特典内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道に関心がある層に対しては、小田急が実施している「なりきり運転手」イベントを特典にできるとよい。 ・鉄道に関心がない層に対しては、「子どもを預けて近隣での買い物を楽しみたい」という保護者のニーズに対応する。土日限定の預かりサービスとして、物事に集中できる3~6歳程度の子ども向けのワークショップを館内で展開できそう。バースデー特典も考えた。ステッカー、デコレーション付きのケーキ、グッズプレゼント等。 ・遠方に住む層に対しては、駐車場割引サービスが訴求しそう。滞在時間が長くなると、客単価が上がるかもしれない。
C グループ	<p>【目的】 営業外収益を増やし、館の存続につなげたい。</p> <p>【ターゲット】 富裕層、ファン、マニアが考えられる。人気車両VSEの走行を見るため、ヘリコプターをチャーターした人がいると聞いたことがある。そのような方を取り込みたい。</p>



[6] 振り返り、第3回ワークショップの説明

当日の振り返りと第3回ワークショップの概要説明を行った。

4) 成果

第2回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ・アドバイザーの藤崎圭一郎氏とのディスカッションにより、ターゲットをより詳細にセグメント化する重要性や、会員に情報発信者になってもらう活動が行いやすい同館の特性に気づいた。
- ・ディスカッションの中で、会員制度で実現したいことの一つとして、「鉄道文化を伝えること」を重要なキーワードとして出すことができた。
- ・同館の魅力や訴求すべきターゲットをふまえて、会員制度のベースとなるアイデアを出すことができた。

4. 第3回ワークショップ

1) 概要

日時	令和4（2022）年11月8日（火）14:00～16:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none"> ・ロマンスカーミュージアム 8名（所属：支配人、企画・運営担当、カフェ、アルバイト、小田急電鉄ミュージアム担当・ショップ担当） ・@J 鈴木潤子（ファシリテーター） ・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	小田急電鉄本社会議室

2) 目的

第1回、第2回ワークショップで出たアイデアをふまえて、今回構築する会員制度の概要案を作成する。

3) プログラム

[1] 会員制度案の絞り込み、ブラッシュアップ

第1回、第2回ワークショップで出されたアイデアをふまえながら、構築する会員制度案についてディスカッションしながら、概要案を検討した。ワークショップ終了時にまとめた制度案は以下の通りである。

会員制度の名称	未定
ターゲット	未就学児や小学生のいるファミリー
会費や寄付の使途	ロマンスカーミュージアムを中心とした仲間づくり、 鉄道文化の普及
会費や寄付の受け皿	ロマンスカーミュージアム
金額の設定	3,000～5,000円
特典内容	入館料無料（会員のみ） 大人向け招待券2枚程度 バースデー特典（カフェでのバースデーケーキ、制服着用での運転手との運転手体験、入館時のシール進呈） 優先入館、優先予約 なりきり運転手体験 会員限定イベントへの参加 ※別料金 継続年数に応じた記念品等の進呈 身に着けられる会員証
開始時期	令和5（2023）年4月1日
募集時期	令和5（2023）年2～3月
会員の期間	1年間

[2] 今後の作業・スケジュールについて確認

館側で会員制度案について運営の視点から再確認し、企画をブラッシュアップすることとなった。また、実現可能性調査で実施する調査内容についても館側で素案を作成し、事務局と共有することとした。

4) 成果

第3回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ・会員制度について、個人向けの会員制度を構築するという館内の合意がとれた。
- ・会員制度案について、実際に運用する際に担当となる館スタッフの意見を聞きながら、運営負担をふまえつつ検討することができた。
- ・金額設定については、来館者アンケートやモニター座談会等でニーズを把握し、決定することとした。

5. 実現可能性調査

1) 目的

ワークショップにて整理した会員制度案についてニーズ調査を行い、計画案の検証を行うとともに、会員制度ローンチのための各種準備を行った。

2) 概要

令和4（2022）年11月から令和5（2023）年1月にかけて実現可能性調査として、以下の内容が行われた。

調査事項
[1] 会員制度案のブラッシュアップ
[2] 来館者アンケート
[3] モニター座談会
[4] 特典検討・準備
[5] 広報活動準備
[6] 会員管理システム検討・整備
[7] 中長期計画・収支計画作成

3) 実施内容

[1] 会員制度案のブラッシュアップ

第3回ワークショップでまとめた会員制度案について、実際の運営をふまえ、コアメンバーでブラッシュアップを行った。

会員制度の名称	ロマンスカーミュージアムパートナー制度（RMP）
目的	<ul style="list-style-type: none">ロマンスカーミュージアムを通じて、小田急の文化である「旅」と「暮らし」や「ロマンスカー」、さらに、沿線の魅力への理解を深め、小田急電鉄の永いファンになってもらう。また、多様な人々が集い学び、よりよい地域を創造していくロマンスカーミュージアムの活動に協力し、広くその価値を発信するパートナーの拡大を図り、ミュージアムの価値を高めていく
ターゲット	<p>沿線の人々および小田急電鉄のファン</p> <p>※下記のターゲットに区分し、段階的に制度を充実させていくこととした。令和5年度に「1. キッズパートナー」から着手する（下記*1 参照）。</p> <ol style="list-style-type: none">キッズパートナー（3歳から小学校6年生） 未就学児コース、小学校低学年コース、小学校高学年コースジュニアパートナー（中学生から20歳未満）大人パートナー（20歳以上から65歳未満）シニアパートナー（65歳以上）

会費や寄付の使途	ロマンスカーミュージアムを中心としたコミュニティづくり 鉄道文化や沿線の魅力の普及
会費や寄付の受け皿	ロマンスカーミュージアム
金額の設定	3,000～5,000円
特典内容	会員の入館料無料 大人向け招待券 優先入館、イベント優先予約 会員限定イベント（有料） オリジナル会員証 オリジナル記念品 バースデー特典
開始時期	令和5（2023）年4月1日
募集時期	令和5（2023）年2～3月
会員の期間	1年間

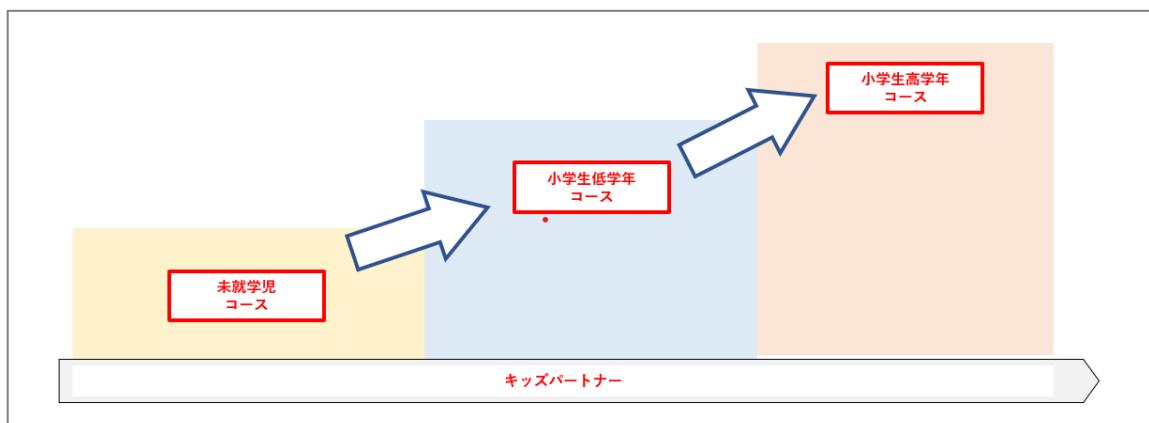
*1：ロマンスカーミュージアムパートナー制度の段階的整備について

ロマンスカーミュージアムパートナー制度は、将来的に子どもから大人まで全ての年齢のターゲットに対応できるよう拡充していく計画であるが、まずは子どもやファミリーから着手することとした。理由としては、現在も利用が多い同館の主要ターゲットであること、また、館の平日利用を増加させるため、未就学児の平日利用を増やすことを目的とするためである。

※キッズパートナーについて

- 〈1〉年齢に応じて三つのコースを設け、それぞれの年齢に合わせたサービスを提供。各コースを段階的に経験することで、より習熟した学びや体験の場を提供する。
- 〈2〉学校教育におけるプログラムに沿った活動を提供する。夏休み、冬休み、春休みプログラムを提供し、各長期休みに非日常的な経験を通して、子どもの成長を促す。
- 〈3〉子どもたちにとって1年で特別な「誕生日」をミュージアムで過ごすことで記憶に残る誕生日を提供する。

■キッズパートナー展開イメージ



[2] 来館者アンケート

1_調査の目的

会員制度構築に向けた来館者動向、属性、ニーズを把握する。

2_調査の対象と方法

館内にてスタッフが iPad を用いて来館者にアンケートを依頼する、また QR コードを館内 2ヶ所に設置し来館者が自身のスマートフォンで回答する、二つの方法で実施。回答者にはロマンスカーカードをプレゼントした。

3_調査期間と回答数

調査期間：令和 4（2022）年 12 月 17 日～令和 5（2023）年 1 月 9 日

回答数：516ss

4_調査設問

〈1〉回答者属性

【性別】男性・女性・その他

【年齢】10代・20代・30代・40代・50代・60代～

【職業】会社員・学生・公務員・自営業・専業主婦／主夫・パート／アルバイト・派遣社員・団体職員・フリーター・無職・その他

【住まい】神奈川県（横浜市）・神奈川県（県央エリア）・神奈川県（湘南・横須賀・三浦エリア）・神奈川県（県西エリア）・神奈川県（川崎市）・東京都 23 区内・東京都 23 区外・その他首都圏・上記以外

〈2〉小田急線沿線にお住まいですか

はい いいえ

〈3〉18歳以下の子様はいらっしゃいますか

いない 未就学児がいる 小学校低学年の子どもがいる
小学校高学年の子どもがいる 中学生・高校生の子どもがいる

〈4〉何名でご来館されましたか

（　　名）

〈5〉誰とご来館されましたか

ひとり 子ども・孫（未就学児）子ども・孫（小学校低学年）
子ども・孫（小学校高学年）子ども・孫（中学校～高校生）配偶者 父母
祖父母 兄弟姉妹 友人 恋人 その他

〈6〉何でご来館されましたか

電車（小田急線・相鉄線・相模線）自家用車 自転車・徒歩
その他（_____）

〈7〉何を見て来館を決めましたか

雑誌 TV YouTube 公式サイト 公式 SNS（Instagram）

<input type="checkbox"/> 小田急駅広告 <input type="checkbox"/> 小田急車内広告 <input type="checkbox"/> その他 〈8〉 ロマンスカーミュージアムの来館は何度目ですか <input type="checkbox"/> 初めて <input type="checkbox"/> 2回 <input type="checkbox"/> 3~5回 <input type="checkbox"/> 6~10回 <input type="checkbox"/> 11回以上 〈9〉 何を楽しみにご来館されましたか（複数回答可） <input type="checkbox"/> 車両展示（モハ1・ロマンスカー） <input type="checkbox"/> ジオラマ展示 <input type="checkbox"/> キッズエリア（「こうさくしつ」・アスレチック） <input type="checkbox"/> 運転シミュレーター <input type="checkbox"/> グッズショップ <input type="checkbox"/> ミュージアムカフェ <input type="checkbox"/> とくになし <input type="checkbox"/> その他（_____） 〈10〉 ロマンスカーミュージアムの満足度は何点ですか <input type="checkbox"/> 5点（非常に満足） <input type="checkbox"/> 4点（満足） <input type="checkbox"/> 3点（普通） <input type="checkbox"/> 2点（不満） <input type="checkbox"/> 1点（非常に不満） 〈11〉 またロマンスカーミュージアムに来たいと思いますか <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> 分からぬ 〈12〉 「いいえ」と答えた方、何があればまた来たいですか（三つまで選択可） <input type="checkbox"/> セミナー（鉄道系） <input type="checkbox"/> セミナー（科学系） <input type="checkbox"/> セミナー（歴史系） <input type="checkbox"/> セミナー（ビジネス系） <input type="checkbox"/> 館内イベント（鉄道系） <input type="checkbox"/> 館内イベント（鉄道以外） <input type="checkbox"/> 館内ガイド（館長） <input type="checkbox"/> アニバーサリー特典 <input type="checkbox"/> その他 〈13〉 ロマンスカーミュージアムに幼児（3歳以上）向けのパートナー制度があれば年間何回程度来館したいですか <input type="checkbox"/> 1、2回 <input type="checkbox"/> 3~5回 <input type="checkbox"/> 6~10回 <input type="checkbox"/> 11回以上 <input type="checkbox"/> 入会しない 〈14〉 ロマンスカーミュージアムに子ども（小学生）向けのパートナー制度があれば年間何回程度来館したいですか <input type="checkbox"/> 1、2回 <input type="checkbox"/> 3~5回 <input type="checkbox"/> 6~10回 <input type="checkbox"/> 11回以上 <input type="checkbox"/> 入会しない 〈15〉 ロマンスカーミュージアムに大人（中学生以上）向けのパートナー制度があれば年間何回程度来館したいですか <input type="checkbox"/> 1、2回 <input type="checkbox"/> 3~5回 <input type="checkbox"/> 6~10回 <input type="checkbox"/> 11回以上 <input type="checkbox"/> 入会しない 〈16〉 ロマンスカーミュージアムパートナー制度に求めるサービスを教えてください。 （※三つまで回答可） <input type="checkbox"/> 会員限定のイベント <input type="checkbox"/> 館内コンテンツ（シミュレーター・アスレチック） <input type="checkbox"/> 館内イベントの優先参加 <input type="checkbox"/> 駐車場のサービス <input type="checkbox"/> カフェ「CLUBHOUSE」の優待サービス <input type="checkbox"/> アニバーサリー特典 <input type="checkbox"/> セミナーの優先参加 <input type="checkbox"/> 館内ガイドの優先参加 <input type="checkbox"/> 年間パスポート 〈17〉 ご意見・ご感想

5_調査分析結果

- 来館者の居住地について、館が位置する神奈川県の県央エリアからの来館が最も多く、続いて東京都23区内、東京23区外からの来館が多いという結果であった。また、小田急線沿線に住む来館者が約4割、沿線以外に住む来館者が約6割であった。
- 未就学児を持つ来館者が6割近くを占め、続いて18歳以下の子どもがいない

- 層、小学校低学年の子どもがいる層が2割強であった。
- 初めて来館する人が約5割、3~5回の来館が2割強を占めた。
 - 来館目的は車両展示が6割強、ジオラマ展示が5割強を占めた。続いて、キッズエリアが4割強という結果であった。
 - 幼児が家族にいる回答者のうち、幼児向けのメンバーシップ制度があれば3~5回来館したいという人が最も多く4割弱であった。さらに、幼児が家族にいる回答者で、3~5回来館したいと回答した人は、メンバーシップ制度に求めるサービスは、セミナーの優先参加、会員限定のイベント、館内コンテンツの順に要望が多かった。

上記をふまえ、下記を制度や今後の活動に反映することとした。

- 神奈川県・県央エリアからの来館、つまり施設周辺の住民の来館が最も多いことから、周辺自治体へアプローチし、地元の幼稚園・保育園への告知、周辺自治体の公共施設内での告知の依頼を実施することとした
- メンバーシップ制度に求めるサービスに、館内コンテンツ利用への要望が高かったことから、会員特典にアスレチック平日優先予約を追加した

[3] モニター座談会

1_調査の目的

会員制度構築に向けた来館者ニーズについて、未就学児、小学生をもつ親のニーズをより詳細に把握する。

2_調査の対象と方法

近隣在住の小学生の子どもがいる親を対象に、小田急電鉄本社会議室にて座談会方式にて館スタッフが対象者に質問や会話をしながら下記の内容をヒアリングした。

- 未就学児から小学校に進級した子どものニーズの変化
- 子どもが未就学児のときに求めていたサービス

3_調査日時と参加人数

調査期間：令和4（2022）年12月20日（火）10:30~12:00

参加人数：2人

4_調査分析結果

	属性	主な意見
Aさん	<ul style="list-style-type: none"> • 中学校1年生（男）と小学校3年生（男）の母。海老名市在住。 • 中学校1年生の長男が鉄道好きで、いわゆる乗り鉄、撮り鉄、音鉄。次男も兄の影響で鉄道好きで、ロマン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道関係の子ども向けイベントは中学生向けのものが少ない。中高生向けのイベントを開催してほしい。 ● ベースデーステッカー等コレクションできるものは喜ぶ。

	<p>スカーミュージアムは兄弟で楽しめるため、連れて遊びに来るのにちょうどよく、頻繁に来館。</p> <ul style="list-style-type: none"> 自身（母）も鉄道が好きで、開館後3、4回程度子どもと来ている。長男は障がいがあり、支援学級の行事や放課後ディサービスでも訪れている。学校関連以外での子どもの来館は開館後5、6回。長期休み中、1回は必ず家族で来館する。 	<ul style="list-style-type: none"> パートナー制度で、来館回数に制限がないのであれば何度でも来たい。 未就学児に関してはコアな鉄道の要素は必要ないと思う。 会費3,000円であれば、そこまで高いと思わない。5,000円だと高いと感じる。 祖父母からのプレゼントやお年玉という形もよい。
Bさん	<ul style="list-style-type: none"> 小学校3年生（男）と小学校1年生（女）の母。綾瀬市在住。祖父母が海老名市在住。 長男が小さい頃からとても鉄道が好きで、電車に乗ることや電車を描くことが好き。 ロマンスカーミュージアムには、長女も一緒に家族全員で訪れることがあるが、長男と父親、長男と母親、長男と祖父母というセットで訪れることが多い。長男は開館してから計7回ほど来館している。 	<ul style="list-style-type: none"> 未就学児は鉄道好きが多いが、小学生以上になると、テレビゲーム等、遊びの選択肢が広がり、鉄道の趣味を共有できる友達が少なくなるため、同年代の鉄道好きが集まることができる場があるといい。 小学生の鉄道好きは、鉄道のコアな情報や体験を喜ぶと思う。 バースデーステッカーは喜ぶと思う。 会費3,000円は出せる範囲だと思う。

上記をふまえ、下記を制度や今後の活動に反映することとした。

- 未就学児コースのイベントプログラムは、運転席に入る、運転手による案内を行うなど、まずは鉄道や館に親しんでもらえる基礎的なプログラムとすることとした
- 会費は3,000円で設定することとした

[4] 特典検討・準備

特典について、上記の来館者アンケートやモニター座談会とあわせて、ローンチ後の運用も鑑み、下記のように設定した。

- 会員証（カードタイプ）※流用できないよう、年度ごとにカラーを変える
- 入館料（本人）が無料
- アスレチック（本人）が無料※平日のみ利用可（長期休み期間を除く）
- 大人招待券1枚とオリジナルノベルティ※入会時に提供
- バースデー特典（ステッカー、館内スタッフからのお祝い）
- 会員限定イベントプログラム（館内：夏・冬・春休み）※有料参加

あわせて、会員証やバースデーステッカーのデザイン、作成を行った。

■会員証



■バースデーステッカー



[5] 広報活動準備

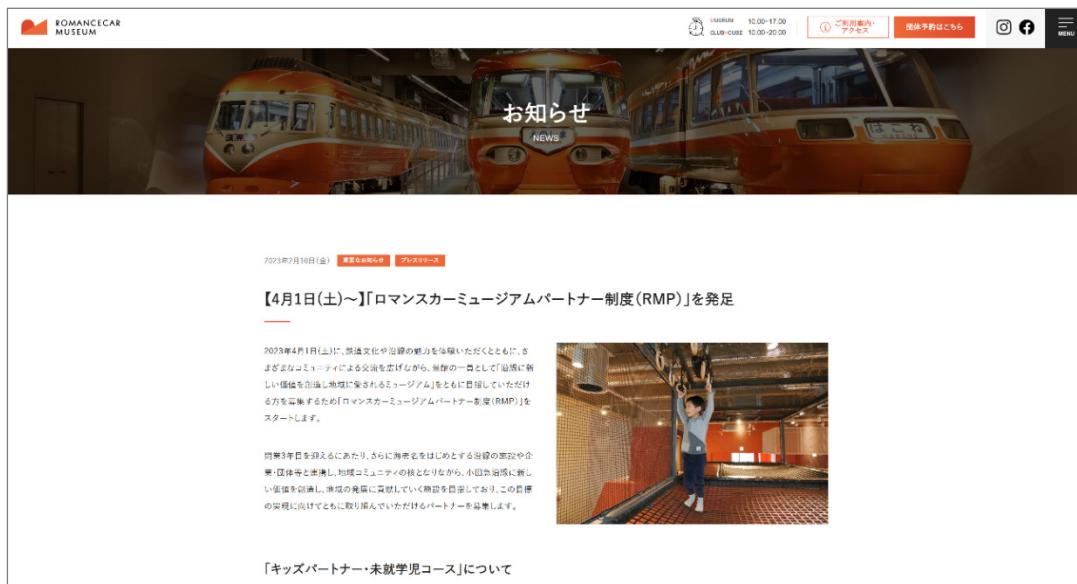
下記のような広報活動準備を実施した。

- ・プレスリリースの配信
- ・公式ウェブサイト・お知らせページへの掲載
- ・公式インスタグラムへの掲載
- ・館内での告知
- ・小田急駅内サイネージへの掲載
- ・地元ファミリー向け媒体への掲載
- ・周辺自治体への告知協力依頼

プレスリリースの時点での公式ウェブサイトでの当該会員制度の情報発信が整っているようにした。館の持つ全ての媒体（ウェブサイト、インスタグラム、館内告知スペース）で情報発信を行うとともに、設置者である小田急電鉄の媒体での広報を依頼した。加えて、来館者アンケート結果から、施設周辺の住民の来館が多いことが分かったこと

から周辺自治体に対し営業を行い、周辺の保育園や幼稚園、公共施設でのチラシ配布等の告知協力依頼を行った。

■公式ウェブサイト・お知らせページ



The screenshot shows the homepage of the Romancecar Museum website. At the top, there is a banner with three orange and white vintage train carriages. The middle carriage has the word 'お知らせ' (News) on its front. Below the banner, there is a news headline: 「[4月1日(土)～]「ロマンスカーミュージアムパートナー制度(RMP)」を発足」 (Romancecar Museum Partner System (RMP) begins on April 1st (Sat)). To the right of the headline is a small photo of a person standing in a room with a red floor and walls, possibly a train interior. At the bottom of the page, there is a section titled 「[キッズパートナー・未就学児コース】について」 (About the Kids Partner - Preschooler Course).

[6] 会員管理システム検討・整備

会員管理が可能なシステムについて検討し、下記に対応した既存の外部サービスを導入することとした。

- ・会員の入会と決済
- ・平日アスレチックの予約
- ・会員限定イベント予約
- ・会員情報の管理

[7] 中長期計画・収支計画の作成

1 中長期計画の作成

ロマンスカーミュージアムパートナー制度「キッズパートナー」の中長期計画を作成した。

令和5年（2023）年から令和7（2025）年までの3年間の計画とした。1年目に未就学児コース、2年目に小学校低学年コース、3年目に小学校高学年コースと段階的に開設する計画であり、そのための館内体制（②ヒト）と具体的な施策（③方法）を明記した。あわせて、各年度、各コースの会員目標値を設定し、初年度の目標会員数を250人とした。

■ロマンスカーミュージアムパートナー制度・中長期計画



2_収支計画の作成

中長期計画と同じく、令和5年（2023）年から令和7（2025）年までの3年間の収支計画を作成した。

設定した目標会員数をふまえ、収入（下記図内A：売上高（直接売上高））を設定した。会員本人の入館（無料）に伴い、大人入館料や、大人のアスレチック利用料が見込まれることから、会員制度からの直接の収入として計上した。さらに、会員限定のイベント収入についてもこの欄に計上した。これに加えて、会員の来館回数が増えることで生じる波及効果として、平日「こうさくしつ」の利用料、休日の大人入館料、一般のイベント収入の増加が見込まれることから、B：間接売上高を設定した。

支出（C：売上原価）については、特典提供等、会員制度運営において必要となる経費を積算した。収入-支出（A+B-C）で売上総利益（D）を算出した。販売費および一般管理費（E）については、当該制度に関わるシステム管理費、人件費、広告宣伝費等を計上し、営業利益（D-E）を算出した。

■ロマンスカーミュージアムパートナー制度・収支計画フォーマット

	FY2023			FY2024			FY2025		
	単価	回	会員数	単価	回	会員数	単価	回	会員数
A : 売上高（直接売上高）			¥ -			¥ -			¥ -
年会費（未就学児コース）									¥ -
年会費（小学校低学年コース）			¥ -						¥ -
年会費（小学校高学年コース）			¥ -			¥ -			¥ -
大人入館料			¥ -			¥ -			¥ -
大人アスレチック利用料			¥ -			¥ -			¥ -
未就学児イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校低学年イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校高学年イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
B : 売上高（間接売上高）			¥ -			¥ -			¥ -
平日ごうさくしつ利用料			¥ -			¥ -			¥ -
休日大人入館料			¥ -			¥ -			¥ -
未就学児イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校低学年イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校高学年イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
A+B : 売上高合計			¥ -			¥ -			¥ -
C: 売上原価			¥ -			¥ -			¥ -
バッジ/カード			¥ -			¥ -			¥ -
ノベルティ			¥ -			¥ -			¥ -
バースデーステッカー			¥ -			¥ -			¥ -
バースデーソフト（未就学児）			¥ -			¥ -			¥ -
バースデーケーキ（小学生）			¥ -			¥ -			¥ -
未就学児イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校低学年イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校高学年イベント（会員限定）			¥ -			¥ -			¥ -
未就学児イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校低学年イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
小学校高学年イベント（一般参加）			¥ -			¥ -			¥ -
売上総利益（A+B）-C : D			¥ -			¥ -			¥ -
販売費及び一般管理費 : E									
システム管理費									
人件費									
広告宣伝費									
調査費等									
一般管理費									
営業利益（D-E）			¥ -			¥ -			¥ -

4) 成果

実現可能性調査を経て、令和5年度に開始する会員制度を下記の通り確定した。

会員制度の名称	ロマンスカーミュージアムパートナー制度（RMP） キッズパートナー・未就学児コース
目的	<ul style="list-style-type: none"> ロマンスカーミュージアムを通じて、小田急の文化である「旅」と「暮らし」や「ロマンスカー」、さらに沿線の魅力への理解を深め、小田急電鉄の永いファンになってもらう。また、多様な人々が集い学び、よりよい地域を創造していく。 ロマンスカーミュージアムの諸活動に協力し、広くその価値を発信するパートナーの拡大を図り、ミュージアムの価値を高めていく
ターゲット	未就学児（4~6歳）とその親
会費や寄付の使途	ロマンスカーミュージアムを中心としたコミュニティづくり 鉄道文化や沿線の魅力の普及
会費や寄付の受け皿	ロマンスカーミュージアム
金額の設定	3,000円

特典内容	<ul style="list-style-type: none"> 会員証（カードタイプ） 入館料（本人）が無料 アスレチック（本人）が無料 ※平日のみ利用可（長期休み期間を除く） 大人招待券1枚とオリジナルノベルティ ※入会時に提供 バースデー特典（ステッカー、館内スタッフからのお祝い） 会員限定イベントプログラム（館内：夏・冬・春休み） ※有料参加
開始時期	令和5（2023）年4月1日
募集時期	令和5（2023）年3月
会員の期間	1年間
会員数目標	250人（限定募集）

6. 第4回ワークショップ

1) 概要

日時	令和5（2023）年1月24日（火）10:00～12:00
参加者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none"> ロマンスカーミュージアム 11名（所属：館長、支配人、企画・運営担当、学芸員、カフェ、アルバイト、小田急電鉄ミュージアム担当・ショップ担当） ・@J 鈴木潤子（ファシリテーター） ・株式会社丹青研究所（事務局）
開催場所	小田急電鉄本社会議室

2) 目的

確定した会員制度や、実現可能性調査についてスタッフと共有するとともに、制度開始後、そして中長期的な課題の洗い出しを行う。

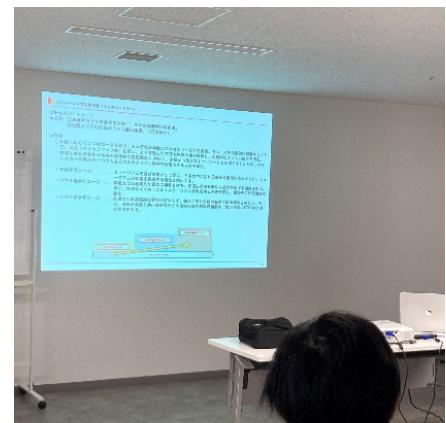
3) プログラム

[1] 来館者アンケート、モニター座談会の結果共有

実現可能性調査にて実施した、来館者アンケート、モニター座談会の結果について、実施した担当者が説明した。

[2] 会員制度の内容共有

支配人が、実現可能性調査を経て確定したロマンスカーミュージアムパートナー制度について説明した。



[3] 3回のワークショップと実現可能性調査を通じて得た気づきの共有

ファシリテーターと参加者が車座になり、ワークショップと実現可能性を通じて得た気づきを一人ずつ共有した。挙げられた主な意見は以下の通りである。

- ・ ミュージアムを人々の身近な存在にしたい。子どもに対しては、ミュージアムは遊びの場であることを浸透させ、遊びから勉強の場につなげたい。
- ・ 会員をはじめ多くの人とミュージアムをつくっていくことが嬉しい。地域の人に長く愛されるための方策を行っていきたい。小田急電鉄からもミュージアムをコミュニケーションの場として使ってほしいと言われている。
- ・ もともと小田急電鉄のファンであり、海老名・厚木地域を盛り上げたいと思い、ロマンスカーミュージアムで働き始めた。自分の子どもも鉄道好きだが、成長するにつれ、鉄道好きの友だちが減ってきた。ミュージアムに行けば、同じ鉄道好きの友だちに会えるということはありがたい。会員制度は継続させることが重要。
- ・ ワークショップは1回目のみの参加であったが、本日会員制度の内容を聞き、今後館内のワークショップや展示等、館内でのコンテンツを自分がつくっていくのだろうと思っている。ミュージアムとはコミュニケーションの場であると思っている。当館に来る子どもは、他のミュージアムに来る子どもとやる気が全く違うと感じる。子どもたちの鉄道が好きという気持ちが高く、その気持ちを共有できる場にしていきたい。今後、親が子どもと学ぶようなワークショップもやっていきたい。
- ・ 自分たちがつくる案と、来館者の意見のバランスをとることが難しいと、ワークショップを経て感じた。また、最近開催したイベントで、場を求めている人がいるということを再確認した。その意味で、ミュージアムという場を使うことができることを今後、地域・沿線に発信していきたい。
- ・ モニター調査、アンケート調査を経て、分析を行ったが、分からぬことも増えたようを感じている。日々ミュージアムの現場に立って来館者を迎える際に、彼らが何を目的に来ているのか分からぬことが多いと思う。一人ひとりの要望を拾っていく必要もあると感じる。
- ・ ロマンスカーミュージアムはイベントを精力的に行っており、活発なミュージアムであると思うが、中長期的なプログラムも作る必要があると思っていた。この会員制度をスタートして、中長期的に成長させ、いいものにしたい。

- ・ 今回の会員制度は、小さい子どもからスタートするということができてよかったですと感じている。まず子どもたちに興味を持ってもらいたい。また、子ども同士のコミュニケーションで、輪が広がっていくとよい。ミュージアムが楽しい、学びにつながる場となり、ひいては子どもから発信していくことができるとい。現状に満足せず、人々が何を求めているかを探りつけたい。
- ・ 今回これまで一番の産みの苦しみがあった。当初、単純な年間パスにはしたくないというところから始まり、検討を進めてきたが、なんとか未来につながるようなプランができてよかったです。スタッフにも協力してもらった結果であり、これからもスタッフの協力をお願いしたい。



[4] 会員制度の課題・解決策の洗い出し

3 グループに分かれ、ロマンスカーミュージアムパートナー制度の中長期計画を実現するうえでの課題の洗い出し、発展させていくためのアイデア出しを行った。

[5] 各グループの発表

グループごとに課題・解決策を発表した。結果は主に下記の通りである。

A グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標会員数である 250 名を確実に集めるため、周知方法の拡大や協力者の増加を行う必要がある。 ・ パートナー制度の目標人数が 3 年後には 1,000 人程度になる。そのとき、施設のキャパシティが足りるのか、検証が必要である。 ・ アルバイトスタッフが会員制度を理解した上で、会員に対して満足度の高いサービスを提供できるか。 ・ メルマガは誰が発信するのか。 ・ 満足度を向上させ、飽きさせないための方策として、鉄道事業者以外との連携、継続的な施策の実施（未就学児から低学年にあがるときに辞めさせない）、早い段階でのスタッフや協力者の取り込み。低学年から高学年に上がる際にランクアップやステータスを持たせることが考えられる。 ・ 会員にショップやカフェを積極的に利用いただくための方策として、メルマガでの情報発信や、お仕事体験実施者へのショップ「TRAINS」やカフェ「CLUBHOUSE」の割引券プレゼントが考えられる。
--------	---

B グループ	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足、専門性不足、経験不足等を補うための方策として、館内のコンテンツ実施を会員に協力いただくことが考えられる。 ただ、会員とともにプログラムを行った経験がない。会員に協力いただくためにはコミュニケーション能力が重要であるため、今年挑戦してみて必要なことを検討していきたい。コミュニケーションに関する研修等を実施できるとよい。 関係者が増えるほど、調整が困難になる。 カフェ「CLUBHOUSE」との連携を強化する。 他のミュージアムや法人サポーターとの連携を強化していく。
C グループ	<ul style="list-style-type: none"> 会員制度が軌道に乗った場合、個人情報の管理やスタッフ教育、スタッフの業務過多等が課題となりそう。 目標の会員数 250 名を獲得できないことも想定される。また 2 年目や 3 年目に激減することも考えられる。会員が少なかった場合でも「顔が見える」会員制度として、より密なコミュニケーションを実施していきたい。1 対 1 のコミュニケーションを重視するなど、会いたくなるスタッフが見えるようなサービス、イベントを作る必要がある。 募集を開始し、会員数の推移を見ながらコンテンツを考えていきたい。



4) 成果

第 4 回ワークショップを経て得られた成果は下記の通りである。

- ワークショップ、実現可能性調査の経緯と成果を館スタッフと共有できた。
- マネジメント層からのスタッフへの協力依頼を行うことができたこととともに、スタッフの会員制度をはじめとした館の将来に対する思いを共有できた。
- 会員制度の募集・運用に対する課題と、その解決策についてアイデアを共有できた。

⑤まとめ

同館では、新規の個人会員制度の立ち上げに取り組んだ。同館のコンセプトでもある「子ども」も「大人」も楽しめる鉄道ミュージアム」として、全ての年齢層に対応できるロマンスカーミュージアムパートナー制度を段階的に整備することとし、最初の 3 か年

は子どもを対象とした「キッズパートナー」に取り組むこととなった。

実証事業の調査研究としては、「ゼロからの会員制度立ち上げに関するスタートプロジェクト」として、会員制度を立ち上げ、入会受付を開始するところまでを調査することができた。スタッフの意識調査をベースに自館の魅力や課題認識からはじめ、会員制度の重視したいターゲット、めざす方向性をベースとした会員制度の仮説案の設定の過程、来館者アンケート等によるニーズ検証の方法や入会受付、特典準備等の取り組みを調査し、必要なアクション、重視すべきポイントを把握することができた。

同館の成果として、ロマンスカーミュージアムパートナー制度「キッズパートナー・未就学児コース」は、令和5（2023）年2月10日にプレスリリース、公式ウェブサイトでの情報発信を開始し、3月1日午後12:00より募集開始した。初日から100名以上の申し込みがあり、初年度の目標会員数250人を14日で達成、追加募集を実施した。3月20日で締め切り、合計270人の会員が確定している。

3. 当該実証事業に関する有識者・関係者への聞き取り調査と分析

(1) 調査の目的

博物館における経営資源調達手法に関して、有識者および関係者等にヒアリングを行い、実証事業の効果的・効率的な推進につなげるとともに、事業モデルの検討等に反映させる。

(2) 調査の手法

実施手法はオンライン（Zoom）でのヒアリングとした。

(3) 調査の対象

調査対象者は、博物館において会員制度等の創設・強化に関する取り組みの実務経験を有している、また大学等において豊富な研究実績を有する有識者・関係者とした。

1	名前／所属等	布谷知夫氏／三重県総合博物館特別顧問
	実施日時	令和4（2022）年11月14日
	主な内容	<ul style="list-style-type: none">・三重県総合博物館におけるミュージアムパートナー、企業パートナーシップの設立経緯、企業アプローチ・国内博物館への会員制度導入、普及に向けて重視すべき点 等
2	名前／所属等	瀧端真理子氏／追手門学院大学 心理学部心理学科 教授
	実施日時	令和4（2022）年12月12日
	主な内容	<ul style="list-style-type: none">・海外ミュージアムの状況や好事例について組織体制地域との関係構築継続的な経営基盤強化会員制度構築運営を支援する取り組み 等
3	名前／所属等	認定特定非営利活動法人 大阪自然史センター 川上 和歌子氏〔理事・事務局長〕 道盛 正樹氏〔理事〕 西澤 真樹子氏〔なにわホネホネ団団長、大阪市立自然史博物館友の会評議員〕
	実施日時	令和5（2023）年2月15日

	主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館および大阪自然史センターの事業計画立案、実行等における重視事項 ・大阪市立自然史博物館との、より効果的な活動展開のためのコミュニケーションのあり方 ・今後の展望 等
4	名前／所属等	木下 登志子氏〔館長〕/我孫子市鳥の博物館
	実施日時	令和5（2023）年2月17日
	主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・我孫子市鳥の博物館基金の創設の経緯 等
5	名前／所属等	池上 直樹氏〔主任学芸員〕/御船町恐竜博物館
	実施日時	令和5（2023）年3月1日
	主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・国内博物館が基金を設立する上で重視するポイント ・御船町恐竜博物館振興基金条例の策定経緯、重視した点 等

（4）調査の成果

収集した情報は、過去事例調査の調査対象選定、協力館における実証事業、特に実現可能性調査の展開や推進体制の検討に反映、活用した。また、事業モデルの検討や社会実装化のための施策（普及用のツール）の具体的な活動案の参考とした。

本事業の成果の普及に資するため、次頁以降にヒアリングの内容をまとめる。

(5) ヒアリングの内容

ヒアリングの内容は以下の通りである。年月は西暦（元号）で表記している。

相手	布谷知夫氏／三重県総合博物館特別顧問
内容	<p>1. 三重県総合博物館における運営戦略について</p> <ul style="list-style-type: none">・館を知ってもらい、参加してもらうため、リニューアル開館前から戦略的に広報と事業を展開した。単にお金を集めのではなく、一緒に活動することが重要。・寄付等に取り組んだ主なきっかけは、リニューアル開館に伴う三重県知事からの指示。人件費を含む運営費の2割、約9,000万円を準備する必要があった。・運営費を確保するため、多様な交渉を行った。開館準備費と通常の運営経費を分けて計上するなど、工夫もした。・企業は、単なる寄付依頼には応えにくい。三重県総合博物館は、一方的な寄付の依頼ではなく、両者に利のある関係性を模索した。 <p>2. 三重県総合博物館における企業アプローチの5ステップについて</p> <ul style="list-style-type: none">①三重県に関係の深い400社ほどの名簿を作成<ul style="list-style-type: none">・三重県が持っている既存のリストを活用した。本社の所在地、社長の出身地、創業地等、三重県とゆかりのある企業リストである。②企業連携担当者1名を採用<ul style="list-style-type: none">・嘱託職員で、週4日間の勤務。雇用期間は5年間で、現在の担当者は2代目。・学芸員だけで企業連携業務はしにくい。③いくつかの企業への事前ヒアリング・博物館開館の宣伝④企業との連携事業検討・依頼<ul style="list-style-type: none">・②の担当者に加え、学芸員の2人組で行った。・企業への依頼事項を決め、パンフレットを作成した。・企業ごとに担当の学芸員を決めた。学芸員にとっては仕事が増えるが、企業が館の宣伝等の業務を代行してくれると説得した。・学芸員の異動時等は、別の学芸員に引き継いでいる。地域博物館であるため、あまり学芸員の異動がない。・企業は、学芸員の雑談に喜ぶようだ。雑談がきっかけで、例えば、地域に対する理解を深める、企業研修への登壇依頼を受けることもあった。・大口の寄付が見込める企業に対しては、開館前から、館長と副館長で、出張してでもアプローチした。・1~2回の訪問で寄付をいただくことは難しい。初めの数回で見込みのある企業を見極め、対話を重ねる必要がある。・館を紹介する営業資料に加え、連携事業メニューを掲載した資料を活用した。⑤継続的な関係性構築<ul style="list-style-type: none">・④の2人組が引き続き担当した。初回訪問した後も連絡を取り、同じメンバーで対応することで関係が途切れないよう努めた。

3. 三重県総合博物館における三つの資金的支援メニューについて

①寄付（50万円／1口）

- ・金額を50万円と設定しているが、実際は1万円でも金額はフレキシブルに寄付を受けていた。

②企業パートナーシップ（3万円／年または10万円／5年）

- ・約300社を訪問した結果、138社のパートナー企業、83社の寄付支援企業が初年度に集まった。

- ・企業数はだいたい維持できている。毎年1割程度が去るが、同数程度増えている。

- ・企業名やロゴを現在も館内に掲出している。

③コーポレーションデー（1日ネーミングライツ）（20万～50万／1日）

- ・企業に協賛いただき、1日入館料を無料にするという事業。

- ・金額は、設定する曜日や時期等で変化する。

- ・施設の維持と安全管理以外は、企業が一日、自由に博物館を活用できるというもの。企業が館内で商品やサービスの宣伝を行うことができる。ノベルティグッズ等、お土産品を用意する企業が多い。企業にとっては、地域とつながる広報の場になる。

- ・企業は博物館でコーポレーションデーを行うことを積極的に宣伝してくれる。

- ・ケーブルテレビ等、メディア関連企業は特に宣伝に力を入れる。宣伝時に、館の存在も伝わる。

- ・入館者は1日約5,000人になったこともある。初年度の実施は3企業だったが、現在は10企業以上になっていると思う。

- ・毎年コーポレーションデーを開催するリピーター企業が多い。

4. 三重県総合博物館における資金的支援メニューの制度設計について

- ・特典は、社員の割引入館、招待券、出版物の配布、内覧会への招待、館長懇談会等。

- ・金額は、支払っていただけそうな額を想定して決定した。

- ・企業とは、多様な連携事業を開催した。連携事業において、お互い経費は支払っていない。

- ・企業が「交流展示室」（館内2階の200m²ほどの空間）を活用して「企業博物館」を行うという連携事業がある。味の素東海事業所が、海を中心とした自然の恵みと味の素の事業活動について展示で紹介した。

- ・博物館がイオンに出張し、数多くのワークショップを行った。イオンは三重県発祥の企業で、県内に多数ある。催事場でワークショップを開催することで、イオンにとっては集客につながり、館としては館の広報につながる。

- ・開館当初は館外での活動が多かった。伊勢湾クルーズに呼ばれ、学芸員が講演をしたことがある。

- ・企業パートナーシップの会費の受け皿は、基金である。県の文化基金の中に、館の基金を作ってもらった。基金に積み立てた資金は、館の運営等に使える。

- ・制度設計時には、担当部局である生活環境部と相談したが、基本的には館内で

とりまとめ、館長決裁で推進した。条例や館内規則等の制定・変更はしていない。

- ・館長のリーダーシップを発揮できる環境にあった。リニューアル開館前より館長は部長待遇であった。
- ・リニューアル開館時であったことが、県から任せてもらえた要因かもしれない。

5. 三重県総合博物館におけるミュージアムパートナー制度について

- ・主に個人を対象とした会員制度で、年会費は2,000円（個人）～4,000円（家族・何人でも）。
- ・約280人程度が在籍している。うち10名程度が事務局として活動し、会報のとりまとめやイベント運営等の業務をしている。事務局とは別に、ミュージアムパートナー制度を担当する嘱託職員が事務手続き等を行っている。
- ・会費は、ニュースレターの印刷や郵送等ミュージアムパートナー事業の運営に使っている。

6. 滋賀県立琵琶湖博物館における取り組みについて

- ・滋賀県立琵琶湖博物館は、リニューアルを機に工夫を行い、現在は三重県総合博物館よりも多くの寄付を集めているようだ。
- ・滋賀県立琵琶湖博物館も、企業連携担当者として嘱託職員を1名採用した。
- ・三重県総合博物館の嘱託職員と交流があり、よい関係が築けているようだ。
- ・以前は、基金がないため、現金寄付が受け付けられない状況であった。寄付の申し出があった場合は、館が希望したものを購入し、物納いただいた。

7. 国内博物館への導入、普及の方法について

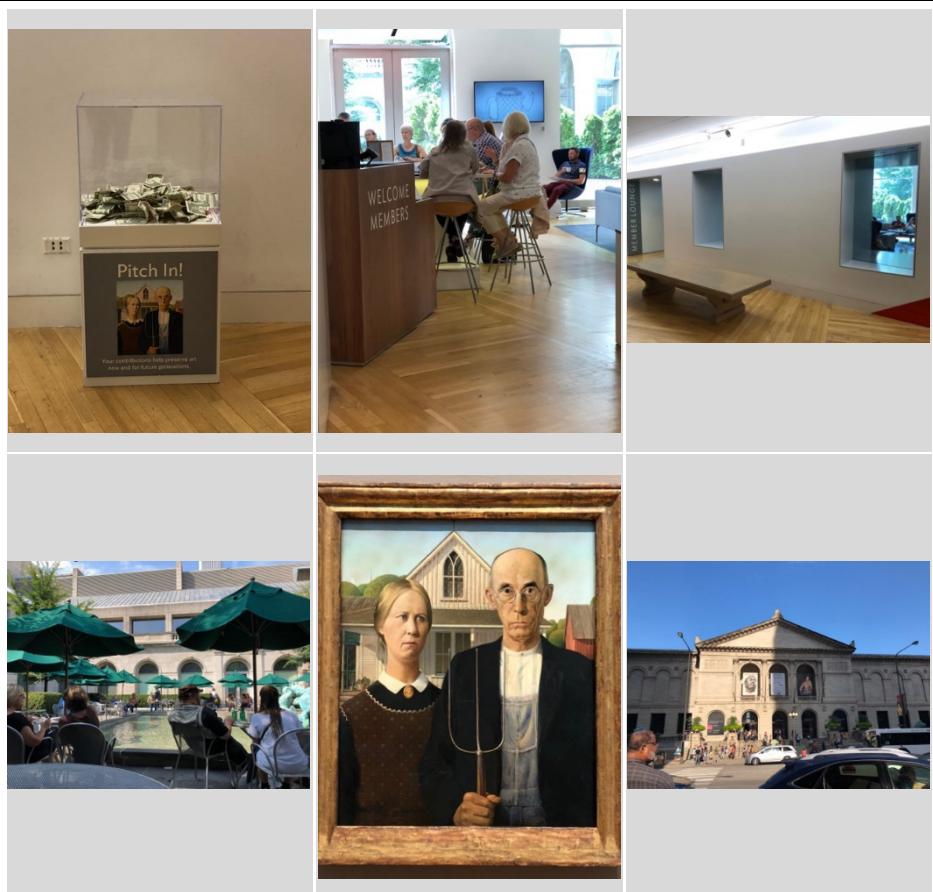
- ・国内博物館は多様であるため、館によって適した会員制度は異なるだろう。
- ・三重県総合博物館では、知事との関係性構築が、寄付等に取り組みやすい環境づくりにつながった。
- ・博物館は作らないと公約した新任の三重県知事に対し、館の地域貢献について、多様なアピールを行った。知事の講演等を聞き、知事の実現したいことをリサーチした。実現したいことに対応する館の実績をリスト化するとともに、対応の可能性を提案したことで、一定の信頼感を得たと思う。
- ・知事とは10回ほど直接対話した。知事に旧館に来館いただいて現状も見ていただき、最終的に議会全員協議会で、新館づくりの事業継続を宣言していただいた。
- ・会員制度がなぜ必要なのか、館内での意思統一が重要である。館としての方針を明確化し、館内で共有することが重要。
- ・三重県総合博物館に館長として在籍していた際は、全8回の「館長ゼミ」を開催し、館の将来について職員に語った。館内キーパーソンの協力もあり、学芸員を含めた職員に対して、館の方針が統一できたと思う。
- ・三重県総合博物館では、企業連携担当者を嘱託職員として採用し、よい結果につながった。
- ・企業連携担当者は、元々運輸関連企業で営業職をしていたと聞いている。
- ・専門職員の採用時では、博物館に関する知識よりも、営業関係の経験を重視し

	<p>た方がよい。即戦力につながる。</p> <ul style="list-style-type: none">・広報担当学芸員と隣の席で仕事をしていた。業務連携につながった可能性がある。・館職員が学べる機会があるとよい。・研修できる場があるとよい。動画配信等であれば、職員が少ない館でも参加しやすいと思う。・他省庁が行っている人材バンク制度等は、参考になるかもしれない。・人材交流は、ノウハウの普及や意識の変化等に寄与するだろう。・東日本大震災以降、SNS を通じた交流も盛んになっている。地域を超えて交流できるプラットフォームがあるとよい。・既存のネットワークも活用できる。三重県内は 50 館ほどの博物館があり、県博協を中心に横のつながりが強い。また、三重県総合博物館は、東海 3 県の協議会に参加している。岐阜県とは相互に出張講演をする関係がある。実際、このようなネットワークを通じて、学芸員同士の交流が深まり、ショッピングモールでのイベント開催のノウハウが普及したこともある。・国内博物館の学芸員同士は公式には協定等がなくても、個人的に非公式の強いつながりがあるように思う。このネットワークを利用してはどうか。・公立館の場合、予算や人員の都合上、研修機会等に参加しにくい可能性もある。しかし、小規模館でも学芸員が研修に参加している例も見受けられる。学芸員が熱意を持ち、行政や館長への説得することで調整できるのではないかと思っている。・会員制度の事例を増やし、それを PR していくことが重要だろう。
--	--

相手	瀧端真理子氏／追手門学院大学 心理学部心理学科 教授
内容	<p>1. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：大型館の会員制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカでは、大規模館であれば、専門職員を採用しているだろう。特に寄付は専門家を採用している場合が多い。会員制度は Marketing and Communications の担当と思われるが、上級レベルの会員に対しては、Fundraising and Development が監督しているようだ¹。 ・「館の収入に対する会員制度による収入の割合」は年報等の資料から調査可能であろう。しかし会計の専門用語が多く、収支報告書の読み解きは難しい。場合によっては会計専門家のチェックを受けたほうがよいかもしれない。 ・アメリカでは、メンバーシップのランクは細かく分かれている。 ・イギリスでは、メンバーシップのランクがあまり細かくなく、会員の人数や年齢等で金額に違いがある程度が多いようだ。ただし、メンバーとパトロンは明確な違いがある。 ・アメリカではミュージアムの設立のために寄付を集めるケースもあり、会員制度の設立が開館に先行する場合がある。また会員組織が寄付を集める事例もある。サンフランシスコのエクスプロラトリウムについて書かれた書籍『The Exploratorium: The Museum As Laboratory』(Hilde Hein, 1991) には、設立時の寄付集めについて情報がある。 ・会員専用ルームは特典として魅力的なのではないだろうか。館やレストランが混雑していても会員専用ルームで家族とゆったり過ごすことができるなど、特別な気分を味わえる。イギリスのV&Aに会員専用ルームがあるのを見たことがあるが（下写真）、最近は英語の他に中国語の案内もあり、中国人をターゲットとしていることがうかがえた。 ・国内であれば博物館ではないが、スーパーのイオンが会員向けのラウンジをつくっている²。 <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>写真：V&A のメンバーズルーム（2016年3月撮影）</p>

¹ 『A Life in Museums: Managing Your Museum Career』(AAM, 2012) Chapter 2 Types of Jobs in Museum pp.9-10

² 参考 = <https://www.aeon.co.jp/card/lp/gold/lounge/>



写真：シカゴ美術館の Member Lounge (2018 年 12 月撮影)

- ・海外と比較して、日本は平等意識が強い。国内博物館の会員制度担当者から、会員制度に複数のランクを設けるとクレームが来ると聞いたことがある。上のランクの会員からは「特典の差が少ない」、下のランクの会員からは「なぜ差をつけるのか」、とクレームが来るようだ。
- ・ここからは会員制度の話からは少しずれる。ロンドン南部のダルwich・ピクチャー・ギャラリーは、福祉関係の取り組みで知られているが、それを実現するための積極的な資金調達の取り組みは参考になるだろう。貸会場等だけではなく、塗装メーカーと連携し館の名前を冠した特注の赤いペンキを開発し、販売するなど、あらゆる取り組みを積極的に展開している³。館内活動を通して地域の失業者に仕事を提供するなど、福祉の観点での地域貢献を行っているようだ。
- ・シカゴのシェッド水族館は、企業向けパンフレットが参考になる。日本では参考にしにくいかもしれないが、企業が来館者に向けたマーケティングを行うことを想定した情報が掲載されるなどの工夫がある⁴。
- ・イギリスはコロナ禍の影響が大きく、職員の一時帰休や一時解雇が盛んに行われている印象である。

³ 参考 = <https://www.dulwichpicturegallery.org.uk/join-support/corporate-partnerships/>

⁴ 2023 年 1 月現在、館のサイトでは確認できない。

2. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：中小規模館における会員制度

- ・英米でも職員数 20 人程度で、会員制度専門の職員が在籍している館はあまりないと思う。広報と兼務等なのではないか。
- 『A Life in Museums: Managing Your Museum Career』(AAM, 2012) によると、アメリカの小規模館では各職員があらゆる仕事に取り組む必要がある⁵。
- ・国内事例であると、竹中大工道具館メンバーシップがロマンスカーミュージアムの参考になるのではないか。茨城県近代美術館企業パートナーシップ事業は、北九州市立美術館の参考になるかもしれない。

3. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：継続的、組織的に外部団体との関係づくりを行っている事例

- ・アメリカでは博物館の互恵的組織・連携組織による無料・割引制度がある。協会等の加盟館の会員になると、他の加盟館でも無料入館、ショップ割引等の恩恵が受けられるシステムで、北米博物館相互利用協会 (North American Reciprocal Museum (NARM) Association、タイム・トラベラーズ (Time Travelers、合衆国内の歴史的サイトや博物館の互恵的ネットワーク)、サイエンス・センター協会 (Association of Science & Technology, ASTC) 等がある。
- ・アメリカには、会員制度を基盤とする若手篤志家のサークルが博物館内に存在するケースがある。アメリカはパトロンが、寄付を集め伝統がある。若手篤志家にとっては、パトロン同士のつながり等を通じてビジネスパートナーを見つけるなど、メリットがある。しかし日本の博物館への参考にはなりづらいかも知れない。
- ・(博物館の会員制度とは直接の関連はなさそうだが) イギリス北部地域には、高齢者に対して芸術活動の機会を支援する美術団体 Equal Arts⁶がある。複数館が提携しており、この団体の活動は寄付で賄われている可能性が高い。

4. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：柔軟性の高いボランティア制度

- ・ピツツバーグのカーネギー・サイエンス・センターは、外部サイトでボランティアを募集しており、募集方法や募集要項等が参考になる⁷。若手からお年寄りまで、あらゆる人をボランティアとして募集しており⁸、館内にはボランティア募集の幟が立っている。
- ・国内事例では、大阪の日本民家集落博物館が、積極的なボランティア活動を開いている⁹。
- ・ニュージーランドのジーランディア・エコ・サングチュアリが、特徴的なボランティア活動を開いている¹⁰。小規模な展示施設を持つ野生動物保護区であ

⁵ 『A Life in Museums: Managing Your Museum Career』(AAM, 2012) Chapter 10 Working in a Small Museum pp.65-68

⁶ 認知症患者の健康改善をめざすチャリティ団体。ゲーツヘッドに拠点がある（公式サイト = <https://www.equalarts.org.uk>）。

⁷ 2023年1月現在、館のサイトでは確認できない。

⁸ 参考 = <https://carnegiesciencecenter.org/join/volunteer-opportunities/>

⁹ 参考 = <https://www.occh.or.jp/minka/?s=sankasha>

¹⁰ 参考 = <https://www.visitzealandia.com/volunteer>

り、基本的にボランティアで運営している。ボランティアの業務に園内の小型船の操縦等も含まれ、得意分野を活かして活動できる制度となっている。あらゆる業務に取り組むボランティア制度は珍しいと思われる。

- ・アメリカではボランティア経験が就職に有利になるので、学生時代から実践する人が多い。館が学校と連携している事例もある。ボランティアのインセンティブについては、ボランティアへのインタビュー記事等が参考になるかもしれない。
- ・アメリカでの会員制度は、メンバーズとフレンズに分かれていることがある。フレンズは無償奉仕かつ寄付も行う。フレンズを明記している館は少ない。メンバーズは特典があって入会するものという印象である。
- ・イギリスはボランティアの精神風土が根付いており、子どもの頃からボランティア活動を行う。自身の誕生日に募金を集めて館に寄付したり、ウォーキングやマラソン等を通してチャリティを行ったり、寄付を集めるボランティアが多い。「魂の救済」がボランティアの原動力であるという¹¹。日本における神社や寺に対する奉仕に近いかもしれない。

5. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：

会員制度構築や運営を支援する取り組み事例

- ・(会員制度を基盤とする寄付集めについて) アメリカでは、会員の管理を含め、寄付集めのためのツール (Raiser's Edge、Tessitura 等) の使用が普及している様子だ。しかし日本での導入はすぐには難しいだろう。
- ・AAM が館の理事のためのガイドブックを販売しており、寄付に関する項目があるかもしれない。理事が直接寄付に取り組むとは考えにくいが、参考になる情報があるかもしれない¹²。
- ・イギリスでは、館が事務弁護士のような遺言書作成の専門家と提携し、遺言書による贈与を奨励している。年に 1 日、「遺言デー」があり、その日は専門家が遺言の書き方を指導してくれる。イギリスでは、遺言書に記載しないと税制優遇が受けられないため遺言書の重要性が高い。

6. 博物館の会員制度に関する過去事例調査の方向性について：その他

- ・日本では会員制度 (友の会等) は直接的な経営資源獲得にはつながりにくいかもしれないが、人的なつながりを維持するシステムとして有効であると感じる。会員の高齢化・死去時のコレクション寄贈につながった例もある。コレクターは富裕層が多く、コレクターとの関係構築システムにもなる。
- ・大阪市立自然史博物館の賛助会員は寄付要素が強いが、一般的に自然史系博物館は人的支援を集めている事例が多い印象。倉敷市立自然史博物館等もコレクション寄贈の成功例として挙げられるだろう。
- ・遠隔地にある博物館にも旅行等で訪れたご縁で会員になることがある。
- ・長野県の大町山岳博物館は大町市外の山岳ファンが会員に多いようだ。お便り

¹¹ 例 = ロンドン動物学協会 支援募集のページ (<https://www.zsl.org/support-us>)

英国のチャリティについては、金澤周作『チャリティとイギリス近代』(京都大学学術出版会, 2008)、『チャリティの帝国——もうひとつのイギリス近現代史』(岩波新書, 2021) が詳しい。

¹² 参考書籍 = 『Museum Board Leadership 2017: A National Report』 (AAM, 2018)

等の郵送物が充実している。館は歴史があり、学芸員が3～4人程度。

7. 国内博物館への導入、普及の方法について

- ・「スタッフ間の意義やビジョンの共有」の実現は難しいのが実情であろう。
- ・友の会の窓口担当は5年単位等でローテーションを組めるとよいのではない
か。ローテーションがないと、限られた人だけが関わりがちである。
- ・大阪市立自然史博物館では、採用時に「人と関わるのが好き」という視点を重
視していると聞いた。ボランティアや接客業アルバイトの経験の有無等が評価
されるそうだ。このように、博物館スタッフを採用する際に、対人スキルも重
視する必要があるだろう。
- ・小規模館は、属人性が高いのではないか。
- ・国内博物館は、友の会の収支をしっかりと計算している印象。会費を徴収して
いるのであれば、友の会の収支状況は会員に対しては公開しているのではない
だろうか。長野県の大町山岳博物館は会員に公開している。
- ・広報を専門家に委託するように、会員制度運営を外部委託することも考えられ
るが、委託費が必要になる。また、日本の友の会は、学芸員との親しい付き合
いを求めて入会する人も多いと考えられるため、友の会業務を外部委託する
としても、学芸員が会員とコミュニケーションを取る場が必要だろう。
- ・会員制度の特典は、館の特徴を活かしたものとしていくのがよい。
- ・私立館の場合、株主優待との連携が考えられるのではないだろうか。株主優待
の特典として来館してもらい、会員制度に勧誘する。潜在的寄付者としてもタ
ーゲットになるだろう。
- ・オリックス株式会社は、株主優待のカタログギフトに運営する京都水族館のグ
ッズ「オオサンショウウオのぬいぐるみ」を掲載している¹³。非常に人気があり、ぬいぐるみを目当てに株を購入する人もいるらしい。今まで館に関心のな
かった人に、アプローチするきっかけになっているのではないだろうか。
- ・川崎重工業株式会社は、株主向け特典として、神戸海洋博物館内の「カワサキ
ワールド」無料招待券を配布している。



図：川崎重工業株式会社による株主向け
神戸海洋博物館内「カワサキワールド」無料招待券

¹³ オリックス株式会社の株主優待制度は、2024（令和6）年3月優待まで廃止される（参考：
<https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/individual/investment/>、
https://www.orix.co.jp/grp/pdf/company/ir/individual/investment/furusato_2022_a.pdf、<https://happy-huyoulife.com/orix-kabu-yuutai2>）。

相手	<p>認定特定非営利活動法人 大阪自然史センター 川上 和歌子氏 [理事・事務局長] 道盛 正樹氏 [理事] 西澤 真樹子氏 [なにわホネホネ団団長、大阪市立自然史博物館友の会評議員]</p>
内容	<p>1. 大阪市立自然史博物館と NPO 法人大阪自然史センターおよび友の会の関係について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・NPO 法人大阪自然史センター（以降、「センター」と表記する）と大阪市立自然史博物館における協力体制の基本には、2006（平成 18）年に締結した「協力協定書」がある。「博物館を拠点とした市民の学習・交流活動の推進と博物館事業の高度化・充実のため、相互理解・相互尊重のもとに緊密に連携し、協力し合うものとする。」と明記している。 ・センターの事務局は、学芸員のフロアと同じであるため、日常的にコミュニケーションが行われている。 ・「大阪市立自然史博物館のミッションと中期的目標」として「魅力のある友の会事業、ボランティア事業等を展開し、大阪自然史センターと連携して博物館を囲む人々の輪を広げていきます。」と友の会およびセンターとの連携が明記されている。 ・中長期的目標は現在見直しを進めている。見直しには友の会とセンターが参画している。 ・友の会と大阪市立自然史博物館は対等の関係で、友の会から積極的に企画案を提示して博物館と一緒に活動を展開している。 ・友の会は「大阪市立自然科学博物館後援会」として 1955（昭和 30）年に発足した。1974（昭和 49）年に「大阪市立自然史博物館友の会」へと名称が変わり、2002（平成 14）年にセンターの事業の一部となった。友の会の歴史は長く、時間をかけて大阪市立自然史博物館との関係性を構築してきた。 <p>2. 友の会の仕組み：センターとの関係について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・友の会は 2002（平成 14）年にセンターの事業の一部となった。 ・友の会についてセンターが担っている事業は、事務局機能。予算管理、会員管理が中心である。博物館から学芸員 3 名が友の会の担当となり、教育普及業務についてはその担当学芸員が中心となり運営している。 ・友の会を担当する学芸員は、毎年 3 名（学芸員は全 15 名）。学芸員の役割は、普及教育、ネイチャースタディ（月刊の会報誌）、サブ、と分かれている。担当学芸員は毎年 1 人ずつ順繰りに入れ替わる。 ・センターは、友の会に対して客観的な視点から意見を出す関係にある。 ・友の会事業はセンターの事業の一部ではあるが、運営は独立会計である。 ・収入は会費・寄付・会報の売上・行事参加費・雑収入等。支出は臨時雇い賃金・通信費・消耗品費・会報刊行費・評議員会費や行事の経費（評議員への交通費および謝金）。 ・ネイチャースタディは、編集を学芸員が、発行を友の会予算で行っている。執筆は学芸員だけでなく、会員も行っている。発送作業は友の会事業としてセンターが担っている。

3. 友の会の仕組み：評議員会について

- ・友の会における最高意思決定機関は評議員会。年5回開催しており、友の会主催の行事の内容等、あらゆる事項を相談・決定する。
- ・評議員会には、学芸員もオブザーバーとして参加する。
- ・評議員は、20名ほど。互選で選ばれる。評議員は利用者（市民）の代表として、博物館と行いたいアイデアを実現する役割をもっている。有償（交通費および謝金）で活動している。
- ・年齢は大学生から70代まで幅広い。親子で評議員になっている例もある。
- ・評議員と学芸員のコミュニケーションはメーリングリストで日々行われている。
- ・友の会が開催するイベントの年間計画は毎年11月頃に策定している。評議員会で、評議員と学芸員が話し合いながら決めていく。
- ・担当学芸員の専門分野に沿ったイベント内容を提案するなど、学芸員の意欲を高めるよう評議員が工夫している。
- ・各イベントは担当学芸員1名に加え、評議員3～4名が担当する。合宿・バックヤードツアー等の人気行事の場合、担当者が増える。

4. 友の会の仕組み：ワーキンググループについて

- ・評議員会の中に、よりフレキシブルにプロジェクト等を進めるためのワーキンググループ（作業部会）がある。ワーキンググループがプロジェクト等を提案し、評議員会が議題として取り上げ、審議し、実施、という流れである。
- ・ワーキンググループでは、年5回の評議員会では追いつかない議題について、月1回、話し合いを進めている。評議員だけでなく、友の会会員からも参加を募っている。
- ・各ワーキンググループは15～16名ほどが在籍している。
- ・コミュニケーション方法はメーリングリストである。
- ・各ワーキンググループに、担当学芸員がいる。評議員会の担当学芸員とは異なる。
- ・ワーキンググループを開始した当時は、会員数の高止まり、会員の高齢化等の課題があった。そこで、積極的に評議員の入れ替えを行った。評議員を選出する際、デザインへの知識や教育者の経験等、これまでと異なる専門性を意識するようにした。その結果、世代交代につながった。
- ・経営ワーキンググループでは、友の会の会員数減と経営改善として寄付戦略に取り組んだ。
- ・年に1度の入会募集だと、その期間を外した人の入会機会を逸してしまっため、入会可能なタイミングを4回に増やし、会費もそれに伴い設定した。また、募集にあたってのワンコイン（100円）寄付の呼びかける、賛助会員制度を設けるなどのプロジェクトが実行された。
- ・事業ワーキンググループでは、友の会を魅力的にする事業を立案実行している。

5. 博物館をサポートする市民の巻き込み方、育成方法

- ・友の会で行うイベント等で、評議員と学芸員が対等な関係で楽しく活動している。

- る様子を、会員に見せるよう心掛けている。学芸員による一方的な教育ではなく、共に考え、伝える姿勢が重要である。
- ・友の会には、「できない理由を探さないで、できる方法をみんなで考える」姿勢があり、それが非常に重要であると考えている。
 - ・イベント、公式サイト、SNS 等を通して日常的に楽しさを伝えている。
 - ・例えば、友の会の総会は「日本一おもしろい総会」を目指して、写真ギャラリーや発表会等、会員が体験できるイベントを同時開催した。
 - ・友の会の公式 Twitter アカウントにおける投稿は会員が持ち回りで担当している。
 - ・学芸員も Twitter を活用しており、フォロワーが重なっている。
 - ・投稿におけるルールは特段設けていない。
 - ・楽しかった活動について投稿してほしいと伝えている。
 - ・イベントを開催する際は、開催冒頭に写真撮影を呼びかけ、友の会の宣伝をお願いしている。
 - ・最近は公式サイトからの入会申し込みが増えている。時代に合わせて柔軟に工夫している。
 - ・活動の見直しを含め、会員によるフィードバックはメーリングリスト等、様々な方法で受け付けている。評議員会では、毎回受け取ったフィードバックを一覧化した資料を配布し、話し合っている。
 - ・会員特典は、これまで大きな変更がないが、柔軟にニーズを取り入れ、改善を図る姿勢は変わらない。
 - ・コロナ禍の影響で、イベントが中止になるなどの変化が生じたが、様々な工夫をした。中止イベントの代わりに資料を配布するなど、家で楽しめるコンテンツを開発した。合宿形式のイベントを開催できなくなつたが、宿泊をせずに1日目は屋外での観察、2日目は館内での標本整理と2日連続のイベントとした。イベントの開催時には、グループを分ける等工夫した。必要となるイベント担当者（世話役）が増えたが、評議員から募ることができた。
 - ・ミュージアムショップの商品を外部でのイベント時に持参して PR した。
 - ・資料収集等、学芸員が1人ではできないことをやる仲間が友の会である。学芸員との交流の敷居を下げ、市民に胸襟を開き、巻き込むことが重要であると思う。

6. 今後の展望

- ・会員数は、コロナ禍前から微減したが、ほぼ変わらない水準を維持している。今年は2019（令和元）年の会員数まで、全回復をめざしている。
- ・会員数の維持のためにも、子どもや学生の積極的な参加を意識し、工夫している。
- ・若手が前に出る機会を増やしている。評議員会で司会をする、総会で事業報告をする等。新しい発想の取り入れや、年代を問わず会員の当事者意識やモチベーション創出につながっていると考えている。

相手	我孫子市鳥の博物館 木下 登志子氏 [館長]
内容	<p>1. 我孫子市鳥の博物館における、寄附の状況と傾向について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直接寄附を呼びかけるようになったのは、2021（令和3）年9月の「我孫子市鳥の博物館基金」創設以降である。 ・2022（令和4）年1月、館内に募金箱を設置した。寄附額は、これまで計1万～2万円程度。 ・募金箱は、ミュージアムショップと館の入口に設置している。 ・無料入館者が「無料で申し訳ない」と募金箱に寄附する姿が見られる。 ・約6割が入館料免除の対象者である。入館料免除対象者は70歳以上、中学生以下。高齢化等の影響で、免除対象者の割合が増えている。 ・直接寄附（納付書での振り込み）は、まだはっきりとした傾向が見えていない。 ・寄附額は、これまで計15～18万円程度。 ・市のふるさと納税のメニューとして「鳥類の保護に関する事業」がある。納税者が該当するメニューを選択した場合、半分が館の事業に使用される。 ・寄附は意思をいただくものであり、返礼が前提でない。 ・直接寄附に対しては、お礼状をお送りしている。 ・我孫子市が運営する杉村楚人冠記念館、白樺文学館が「2館共通年間パスポート」を販売している。特典は、限定のおたよりである。 ・広報活動は、現在、公式サイトでの紹介と館内掲出を行っている。 ・リニューアルのビジョンを検討した後、積極的に取り組みたいと考えている。 <p>2. 我孫子市鳥の博物館基金：創設の経緯、策定プロセスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開館した頃より「ふるさと手賀沼ふれあい計画推進基金」があり、「我孫子市鳥の博物館基金」創設以前から基金を活用していた。入館料は同基金に積み立てていた。 ・「ふるさと手賀沼ふれあい計画推進基金」は広く「手賀沼及び手賀沼周辺の自然環境の保全・活用を推進する事業」に活用されるものであり、館の事業だけには活用できなかった。 ・開館30周年を迎えるにあたり、施設の老朽化等が課題となり、リニューアル等に活用できる財源を確保したいと考えるようになった。これらが背景にあり、「我孫子市鳥の博物館基金」の創設に至った。 ・館の基本構想に「手賀沼の浄化」が明記され、館の事業は「手賀沼及び手賀沼周辺の自然環境の保全・活用を推進する事業」の一環である。 ・基金創設のきっかけの一つは、我孫子市鳥の博物館が事業仕分けの対象となつたことである。様々な意見をいただき、施設のリニューアル等を通して、魅力向上に取り組む必要性が明らかになった。事業仕分けの後、市長との会話で、基金創設の話題が出た。すぐに関係課との協議を開始し、約1か月間のパブリックコメント募集、教育委員会での議案可決、庁議での決定、議会での可決、と進み、半年程度で基金条例が可決された。 ・基金が半年程度で創設できた理由としては、「ふるさと手賀沼ふれあい計画推進

基金」の経験があったことでゼロからの議論ではなかったこと、また創設の目的が明確であったからであろう。

- ・条例の草案は、当時の館長と館長補佐が中心に作成した。

3. 我孫子市鳥の博物館基金：使途について

- ・基金の創設目的は「我孫子市鳥の博物館事業の充実」である。
- ・施設リニューアルのほか、設備更新等に充当する。館の活動に幅広く基金を活用できるように文言を調整した。

4. 我孫子市鳥の博物館基金：活用する手順について

- ・我孫子市では、予算要求時に事業活動の財源の内訳を記載する。財源として基金を記載し、採択された場合、活用できる。例年、予算要求は10月頃に開始し、2月下旬に採択の最終結果が公表される。

5. 我孫子市鳥の博物館友の会について

- ・友の会は任意団体である。会費は、友の会の活動に使われている。納入から歳出まで友の会が行っており、鳥の博物館が会計にかかわることはない。
- ・友の会の活動に関して、「友の会展」等のイベントは学芸員とともにに行っている。活動は自主的に行われている。

※「寄附」の表記は館における記載に則っている。

相手	御船町恐竜博物館 池上 直樹氏 [主任学芸員]
内容	<p>1. 御船町恐竜博物館振興基金：目的について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度ごとの事業というよりは、将来的に予想されるリニューアルや資料収集等を想定して基金設立が進められた。また、同じ頃、寄付の申し入れもあったこと等から、その受け皿としても基金が必要であった。基金の設立によって、それまで寄付が一般会計の歳入の処理だけになっていたものが、基金への積み立て（歳出）として処理され、寄付の実績と使途が明確になった。 ・基金は国際交流等のチャレンジングな事業の財源に充当されてきた。 ・基金を事業等の財源に充当する判断は、予算編成作業の中で行われる。 <p>2. 御船町恐竜博物館振興基金：創設の経緯、策定プロセスについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新館整備の財源を検討する際、館への寄付の申し出があったことがきっかけとなり、博物館も含め、教育委員会の事務局によって基金設立を発案した。 ・発案後、条例規則を整備。手続きを含め、半年程度で創設できた。 ・ふるさと納税等の開始時期と近い。 ・館は役場の敷地内にあり、教育委員会事務局および町長部局の各課とのコミュニケーションがとりやすい環境である。 ・財政課の職員も町長も来館する。 <p>3. 御船町恐竜博物館振興基金：会計処理について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基金の積み立ては、一般財源からの支出として処理される。 ・受け取った寄付は、一般会計の歳入として調定され、年度末に歳出の基金積立金として支出される。 ・一般的には、一般財源から計画的に積立が行われている基金もあると思うが、恐竜博物館の基金には一般財源からの計画的な積立金はない。 ・御船町では博物館は一般会計予算で運営されており、今のところ特別会計への移行は考えられていない。 ・特別会計は消費税の納入が必要となるなど、一般会計とは処理が異なるようで、事務量が増えると言われている。 ・基金の運用益（利子）も、基金に積み立てている。 ・海外ミュージアムは、運用益が大きな収入となっている。 ・特別展の観覧料収入が当初予算の歳入額を超えた場合、超過分が基金に積み立てられている。 <p>4. 御船町恐竜博物館振興基金：ディスインセンティブについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基金の設置目的を、利用者に還元できる事業や、館をより発展させるために有効な事業に活用するという内容に限定すれば、ディスインセンティブが発生しにくいのではないか。基金の目的を明確にしておくことが重要である。 ・公立館であれば、来館者（受益者）にとって直接の利益とならない館の基本的な管理運営費は、税金から負担されるべきものであるだろう。基金は、目的があって設置されるものであるから、基本的な管理運営費に使うことで、基金の目的を損なう恐れがある。

- ・現行の御船町恐竜博物館振興基金条例は、目的を「恐竜博物館の整備及び事業の推進並びに学術資料等の取得を円滑に実施する」としている。
- ・展示や施設の更新・充実を意図する「整備」、新規事業やチャレンジングな事業の実施という意味で「事業の推進」、そして資料の購入等の「学術資料等の取得」に限定しているのはよかったと思う。しかし「整備」と「事業の推進」として、修繕費や恒常的な事業費として支出することも可能と解釈される場合があり、結果としてディスインセンティブが発生する可能性もあるだろう。
- ・設置者側から、入館料収入や会費収入が増えたので、一般財源からの持ち出し分を減らすという話がでた場合、受益者負担と税金からの支出のバランスを考える必要がないか、確認する必要があるだろう。

5. 基金を会員制度の受け皿として活用する可能性について

- ・スポンサー等、一般に還元する寄付要素の強い会員制度であれば、自治体において手順を決めることで、基金を会員制度の受け皿として活用できる可能性もあるだろう。
- ・事前に、寄付を受け取る際の処理方法を担当部局と調整する必要があるだろう。
- ・会員を募集する際も、会費を基金に積み立てることを明記し、あらかじめ担当部局と調整する。

6. MDM(Mifune Dinosaur Museum)サポーターについて

- ・現行の MDM サポーターは会費無料だが、定期観覧券の購入を条件としている。入館料収入として会計処理している。
- ・MDM サポーターを会員制度として移行・改善したいと長年考えているが、マンパワー不足、地震やコロナ禍で十分に動けていない状況。現状、登録いただき、お知らせをお送りする程度の活動となっている。
- ・今後、MDM サポーターを会員制度として発展させていく方向性を検討している。
- ・いわゆる「友の会」のような外部組織にすると、会費は会員に還元されることになるだろう。博物館とともに仕事をしていただく「友の会」のような組織は重要であるとは感じているが、よりライトな関係性が構築できる直営のサービスも考えられるだろう。
- ・一般的に公立博物館において、観覧料収入等の歳入は、博物館運営費の財源としてあてているのではないかと考える。観覧料等の歳入が見込まれれば、その分歳出予算が組める。一般的に、館が利用者からお預かりした歳入分は、館が歳出として予算計上できるよう、予算折衝できるのではないかだろうか。MDM サポーターは、恐竜博物館ファン（リピーター）を増やす目的で取り組んでいる事業なので、定期観覧券の購入を加入の条件としており、会費としては無料である。結果的に入館者数を増やすこと（リピーター増加）と同じようなメリットがあると思う。
- ・いざれにせよ、担当部局との調整、確認、交渉等コミュニケーションが重要である。博物館として、多様な事業に取り組めることが重要であり、それを担当部局と共有することが大切であると考えている。

7. 御船町恐竜博物館における寄付活動

- ・寄付活動を開始した経緯は、新館整備プロジェクトである。
- ・新館整備の財源がなく、また将来的に町の財源だけでは運営しにくいという危機感や課題意識が、庁内で共有できていた。
- ・検討当時、教育委員会の担当者等が、熊本城に一口城主についてヒアリングを実施した。ご協力いただける皆様に、ぜひご協力いただきたいという発想があった。熊本城で実施できるのであれば、御船町でも寄付活動に取り組めるのではないかと考えた。
- ・積極的な広報はまだできておらず、これまでの寄付額も大きくない。
- ・学芸員が行う講演等について謝金支払いの申し出があった場合、当館の寄付制度を案内することがある。
- ・寄付をいただける可能性がある際は、作成したチラシを持参し、配布している。
- ・寄付に対して、ふるさと納税のような返礼は行っていない。
- ・もし返礼が生じる場合、一般的には一般会計の報償費から支出することになるのではないか。
- ・返礼を基金から支出する際は、予算化が必要である。あらかじめ返礼品が生じると予測できていなければ難しいだろう。基金から返礼品を支出するためには、基金条例の使用目的に記載が必要だろう。

4. 国内他館への普及と導入を目的とした事業モデルの作成

(1) 協力館における実証事業の成果

国内他館への普及と導入を目的とする事業モデルの作成にあたり、協力館における実証事業で明らかとなった会員制度の創設・強化に関する重視すべき要素をまとめた。

1 会員制度の目的と経営基盤の考え方の明確化

- ・最も重要なことの一つは、会員制度の創設・強化によって博物館の経営基盤を強化し、何を実現するかという目的を明確にすることである。経営基盤強化は収益を上げることではなく、それにより自館の魅力の向上を図り、社会に対してよりよい影響を生み出していくために行う取り組みである。
- ・「なぜ会員制度に取り組むのか」という目的を明確にすることで、多様な価値観を有する館内の職員・スタッフの意識やモチベーションを集約し、より連携の取れた取り組みを展開することが可能となる。
- ・目的の理解と共感は、会員が加入する際に最も核となる訴求要素である。個人会員、法人会員を問わず、館がめざす目的の理解と共感を促進する一連の取り組みは、会員制度の創設・強化そのものであるといえる。
- ・公立館においては、設置者である自治体の担当者や首長に対して、館がめざす目的、会員制度創設・強化により実現したいことの理解と共有を進めることで、例えば会費の受け皿の一つとなり得る基金の設置等の支援につながることが期待できる。

2 館全体での横断的コミュニケーションによる推進

- ・博物館には学芸系職員、総務や会計、広報、情報担当等、多岐にわたる事務系職員、ボランティア、アルバイト、ショップやカフェ等のスタッフ、警備員等の多くの職員・スタッフ、支援組織である友の会等、多くの人が関わっている。会員制度は、会員の対象となる層のニーズ等の把握や加入の動機となる特典の創出、良好な関係性の維持等、館内の職員・スタッフの知見や経験、感性により、その館独自の魅力的な会員制度を生み出すことができる。
- ・館の職員・スタッフ等は、博物館の魅力を再発見・共有し、それを外部に広げていく「仲間」であり、仲間同士のコミュニケーションは体温を伴う。その熱量を上げていくため、制度の検討、構築は、館全体での横断的なコミュニケーションに基づき推進することが望ましい。この横断的な仕組み（コミュニケーション・テーブル）を創出することが、会員制度の創設・強化の最初のステップとなる。館内の職員数の状況によりこれが難しい場合は、友の会や周辺の他館との連携等を検討することも有益であると考えられる。
- ・コミュニケーション・テーブルを検討し会員制度の創設・強化に取り組むことは、制

度の構築だけでなく、館内の風通しや新たなアイデアが生まれやすい体制づくり、改善点の早期発見と解決、様々な意識（マインド）の変革につながる。またそれらは博物館の組織改革のベースになることも考えられる。

- ・会員制度の創設・強化にあたっては、これまでに述べてきた通り、非常に多くのアクションに取り組む必要があることから、館長、副館長等の参画が必須である。これにより職員・スタッフの稼働の適切なマネジメントの推進を効率的に行うことができる。また、外部との交渉（営業活動を含む）への効果的な関与により、取り組みの効果的な推進が可能となる。

3 館の価値（魅力、社会的貢献度等）の顕在化と表現、発信

- ・自館がどういった博物館であるのか、これまでにどのような社会的貢献を果たしてきたかという「館の価値」を客観的かつ正確に説明することは意外と難しいことである。しかしながら、館外に支援・応援してくれる人や組織を増やしていく際には、館の魅力や社会における存在意義を明確に伝え、その上で会員制度の目的を伝えていくことが重要である。
- ・そのため、会員制度の創設・強化の取り組みにおいては、コミュニケーション・テーブルで館の情報（リソース）の洗い出しを行い、魅力や課題の顕在化を図ることが効果的である。リソースとは、人材（ヒト）、資料・コレクションや館そのもの等（モノ）、そして事業費等（カネ）である。特に経営基盤強化により実現したいことにかかる費用（目標額）も重要な情報に位置づけられる。
- ・学芸系職員、事務系職員、またボランティアやアルバイト等、立場の違いで見えているものが異なることが多く、横断的なコミュニケーションで洗い出すことにより、これまで気づかなかつた新しい魅力や課題の発見につながることが期待できる。
- ・会員制度については、メンバーシップ、ボランティア、スポンサー等の種類、個人と法人などの対象の別等、多岐にわたる。その中で特にどの方が最も自館に適しているか、館のリソースをふまえて検討することで、より適した会員制度案につなげることができる。

4 会員のニーズの把握と対応による訴求力の創出

- ・館内のコミュニケーション・テーブルにおいて検討した会員制度案は、館をよく知る職員・スタッフにとって魅力的なものである。しかしながら、それが外部の人や組織にとっても魅力的に見えるのか、博物館を応援し、支える「仲間になりたい」という行動につながるものと一致するとは限らない。したがって、館内で検討した会員制度案が「仲間入りしたい」というモチベーションにつながる制度案となっているか、検証を行うことは非常に有益である。
- ・実証事業では、個人会員であれば来館者や利用者へのアンケート、法人会員であれば訪問してのヒアリング等により、ニーズの把握を行うことで、一定の成果を得られたことから、これらの取り組みは有効であると考えられる。

- ・ニーズ調査では、会員制度案に关心を持つか、会員となった場合の来館頻度、期待する特典等への意見収集等が考えられる。調査結果をふまえて制度案の内容、さらに目的実現のために適切な資金やマンパワーの獲得につながるかどうかの検証につなげることで、訴求力のある会員制度の構築を効率的・効果的に推進することができる。
- ・ニーズ把握のための活動を行うことが、広報活動の一環となることも波及的効果として触れておきたい。来館者ニーズ調査や法人への訪問ヒアリング等により、館が会員制度の創設・強化をしていることが認識され、来館者や法人にとっては、意見を述べることやそれが反映されることにより館への参加意識が高まる。この一連の流れが関係構築・強化の一助となりうると考えられる。

5 設置者、関係者との良好な関係性構築

- ・公立館にとって、会員制度による経営基盤強化に取り組む際の大きな課題の一つに、会費の受け皿となる口座の有無があるだろう。経営基盤強化の目的がデータベースの構築やリニューアル等、中長期的な事業である場合、資金の一助となる会費の積み立てが求められるが年度会計の中では難しく、基金等の設置、活用が検討課題となってくる。基金条例の制定は自治体により様々な判断がなされるところであるが、上記の通り、会員制度による経営基盤強化で為し得たい目的について、設置者である自治体の担当者や首長、その他の関係者等の理解、共感を得ることで、条例制定がスムーズに進むことが期待できる。
- ・博物館の魅力が向上することで社会によい影響が創出されることは、設置者にとっても望ましいことであり、その意義を伝え、しっかりと共有することで、よりよい循環を生み出していくことができる。会員制度の目的を伝えるというアクションを通して、地域における博物館の存在感の再認識につなげることも考えられる。

6 中長期的視野による展開

- ・今あるリソースで理想的な会員制度を構築することが難しい場合、中長期的視点に立って検討すると効果的である。会員制度の成果を通して年々強化される経営基盤により、資金やマンパワー等が拡大されることで、博物館としての本来の事業と適切なバランスを取りながら、負担をできるだけ減らしながら推進することが可能となるという考え方である。
- ・会員制度の対象を複数設定し、ターゲットとなる対象を絞り、高い訴求力をもって会員獲得の取り組みを展開することも考えられる。そういった場合も、中長期的な視野に立つことで対象の拡大を図り、できるだけ多くの層の会員加入（仲間入り）につなげることができる。
- ・中長期的に考えることで、例えば自治体の周年記念事業や地域の伝統的大祭等、地域への注目度や来訪者が増えるタイミングをうまく組み込むことができる。それは外部との連携を構築する追い風にもなることから、館内のリソースだけでなく、地域全体で戦略的な展開を考えることも有効である。

7 ローンチに向けた具体的なスケジュールに基づく推進

- ・実証事業では、約半年という期間で全くのゼロから、あるいは既存の友の会との連携により、新たな会員制度の創設と新規会員の獲得までを行うことができた。これは期限を設けた取り組みとして推進したこと、成功の要因として考えられる。
- ・会員制度の創設・強化にあたっては、前項までに述べてきた通り、非常に多くのアクションを展開することが求められ、博物館の本来的な事業活動と並行しての推進は容易ではない。コミュニケーション・テーブルとして館内のマネジメントの下で推進することに加え、ローンチの日程を最初期に設定し、年度の事業計画に組み入れて推進するなど、「未完の事業」とならないような環境を整えることが重要である。

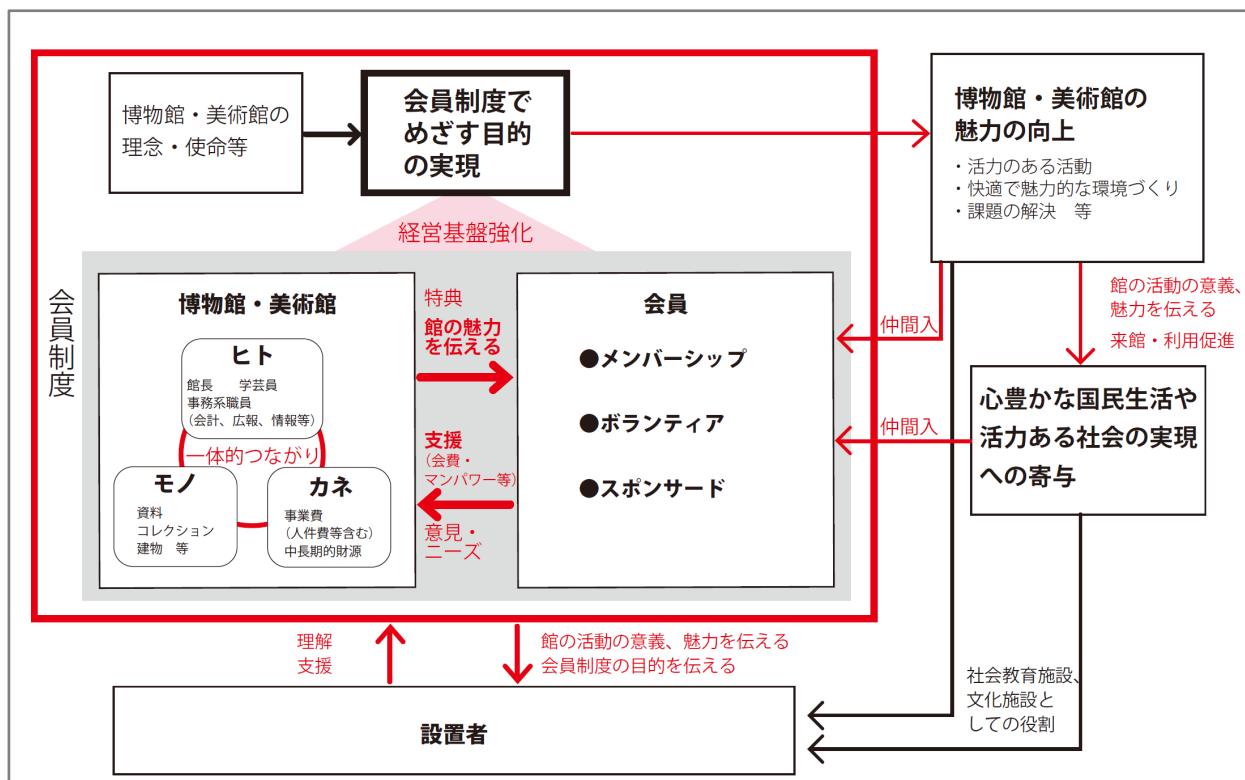
(2) 事業モデル

前項（1）の内容をふまえ、事業モデルを検討すると次の二種が考えられる。

一つは会員制度の創設・強化による博物館の経営基盤強化と、それにより創出される社会的影響、効果を俯瞰したモデルである。

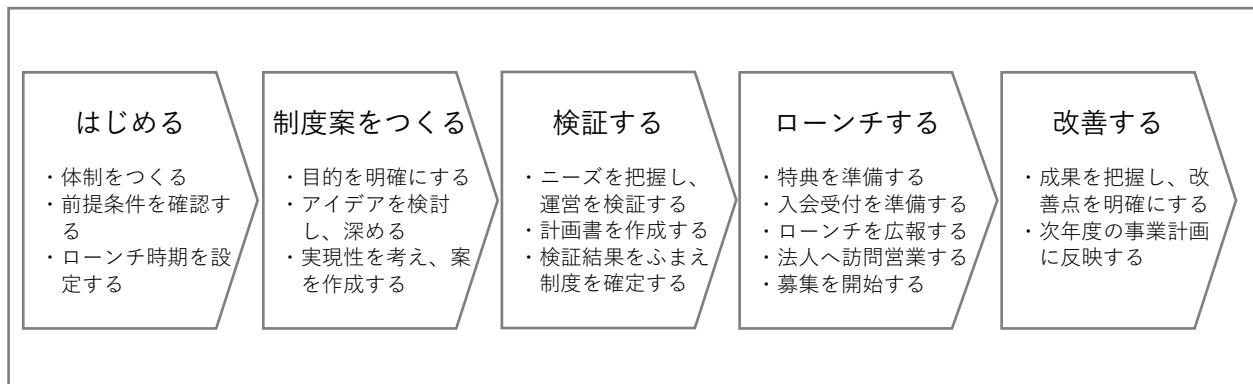
下記にそのモデルを概念図として示す。「体温」を伴う関係性について前述したが、会員制度に関する様々な関わりはいずれも同様のことがいえる。下図の概念図の赤色で表現したところは、「体温がある関わり」である。

■事業モデル概念図【会員制度の創設・強化による経営基盤強化と社会的影響】



もう一つは会員制度の創設・強化という事業を推進するためのモデルである。これは、本事業の成果である社会実装化のための施策の提案でもあることから、詳細について「第3章6」に記載する。

■事業モデル概念図 [会員制度の創設・強化事業の展開]



5. 実証事業全般にわたる成果分析や課題抽出

(1) 実証事業全般にわたる成果分析

本事業では、事例調査や有識者・関係者ヒアリング等の成果を反映しながら、公立館、私立館という背景や特性が異なる二つの協力館における実証事業を通して、これからの博物館の経営基盤強化における可能性および普及のためのノウハウ、手法を把握することができたといえる。下記、いくつかの視点で得られた成果を整理、分析する。

① これからの博物館の経営における会員制度等の可能性の確認

実証事業として、約半年という期間でワークショップ等を通したスタディと具体的な制度構築に向けた実現可能性調査に取り組んだが、両館とも、当初めざした会員制度のローンチおよび会員の獲得に到達した。

ロマンスカーミュージアムは、公募開始後2週間で目標会員数を達成し、追加募集を実施した。ゼロから会員獲得までの「スタートプロジェクト」として、様々なフェーズでの課題とアクションを明らかにすることができた。北九州市立美術館でも積極的な訪問営業や商工会議所と連携した広報活動が功を奏し、訪問していない企業からも入会の申し込みがあるなど、実際に取り組んだことをきっかけとする良好な関係性構築の動きが見え始めている。既存の友の会との連携による新たなパートナーシップの創出は、地域性を活かしたものであるとともに、様々な地域で応用できる、「ローカライズ」という表現がキーワード

として挙げられる取り組みであった。協力館における実証事業により、会員制度の創設・強化に有効な手法（メソッド）を明らかにすることは大きな成果であると考えられる。

両館においては、会員制度の目的を明確に定め、収支計画、中長期計画をふまえて実際に制度を構築できることから、博物館の経営基盤強化において会員制度が有効であることの実証にもつながるものと考えられる。

②会員制度等の導入・強化の取り組みにおいて重視すべき点の把握

会員制度の創設・強化において重視すべき事項は、前項で述べたが、事例調査、有識者・関係者ヒアリングの結果等をふまえ、重視すべき点を整理する。

●会員制度の目的の明確化と強い意志に基づく力強い発信

- ・会員制度の目的の明確化とその共有の重要性は前述までに記載した通りである。
- ・海外事例では、例えばイギリスのラドストック博物館では、公式サイトに「館の継続的な成功を確実にするためには、時間・才能・資金のすべてが必要である」と明確に記載している。政府からの定期的な資金援助を受けていない、同じくイギリスのダルウィッチ・ピクチャー・ギャラリーでは、同様に公式サイトにおいて「我々の取り組み」として「コレクションの保護、世界レベルの展示、コミュニティ・エンゲージメント」の3本柱が記載され、メンバーシップ等の募集や寄付の呼びかけが展開されている。また、ニューヨーク近代美術館をはじめ多くの館では、メンバーシップや寄付募集について、公式サイトのトップページ、館名に並ぶ位置に情報が記載され、サイト内のいたるところにおいても呼びかけが行われている。まずは館内でしっかりと目的を共有したのちは、それをより強く、効果的に発信することが重要である。
- ・これは広報につながっていく。広報による持続的な関係性づくりと会員制度は緊密な位置にある。また「知ってもらうこと」「理解してもらうこと」「共感してもらうこと」は、特にミュージアム DX の時代における必須のテーマである。会員制度の募集や会員との良好な関係性維持において、館の様々な情報媒体や職員・スタッフが有機的につながり、どこが最初の接点であったとしても「目的」という強いメッセージにたどり着くことができるような発信のあり方が求められる。

●館内外における良好なコミュニケーション

- ・ヒアリングにおいて、企業パートナーシップの創設にあたり、学芸員を含む2名体制での企業訪問、継続的な取り組み、館長の積極的な関与、設置者である自治体との良好な関係性構築の重要性が把握できた。また、公立館における大きな課題の一つと認識されている会費等の資金の受け皿づくりについても、基金の創設にあたり博物館と自治体との良好な関係性により、難易度が大きく変わることが把握できたことは大きな成果であった。
- ・ヒアリングにおいて基金の創設や活用に成功している事例では、いずれも博物館と自

治体との良好な関係性、博物館がめざすことに対する設置者の理解と共感が共通して見られ、自発的なコミュニケーション、館の価値の発信が考えている以上に大きな効力を有することは明らかである。

- ・また、公立館における自主財源獲得においてしばしば言及されるディスインセンティブについては、今回の調査研究では具体的な事例を確認できなかったが、基金に関する状況からの推測として、設置者の理解と共感を得るためのコミュニケーションの促進により、回避あるいは改善を図ることができるのではないかと考えている。また、ヒアリングでは、会員制度の目的である「基金の使用目的」をあらかじめ明確に定めておくことで、一般的な運営費と紐付けられないようにすることが重要であるとの情報もあった。会員制度の目的、経営基盤強化の考え方を明確にすることは、博物館の自主財源の獲得において非常に重要なものであることがわかる。
- ・海外事例では、様々な規模、館種の館を取り上げたが、「第3章 1」にまとめられる事例は収支の情報を公開しているものである。会員制度の会費収入は収入全体の数%程度であるものの、基金の運用が占める割合は少なくない。2017～2022年の投資利益が全体収入に占める割合が平均 10～30%台である。我が国でも寄付の募集と基金の創設、活用は見え始めており、財源の多角化は今後さらに定着、拡大していくことが期待されるが、基金における資金の蓄積、運用だけでなく、地方交付税の獲得等も自治体との良好な関係性により実現しやすくなるのではないかだろうか。

●館の存在、価値（魅力、社会的貢献度等）の強い発信

- ・会員制度とは、外部に博物館の応援者、支援者（仲間たち）をつくり、博物館のよりよい活動を通して、社会によい影響を生み出していくための仕組みであるといえる。そのためには、「応援したい、支えたい」と思ってもらうことが重要である。
- ・自館の魅力を伝えるためには、博物館の存在や価値（魅力、社会への貢献等）を「語る言葉」と、共通言語として「理解しあえる言葉」を持つ必要がある。また、確実にわかりやすく伝えるためには適切なツールが必要である。
- ・実証事業の実現可能性調査において企業を訪問した際、「来てもらってよかったです。伝えてもらわないと、こういったよい制度があることを知らなかった」との意見があったという。伝えることと伝わることは同一ではなく、博物館の存在、魅力、そして地域においてこれまでどれだけの社会的貢献を行ってきたか、つまり「応援する、支援する価値がある」ということをあらためて強く発信することは極めて重要である。近年、特に CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）や地域社会に貢献する企業像、社会課題に取り組む企業像を企業が求めていることをふまえると、「伝える」ことで始まる双方にとって幸福な関係性は、大いに期待できるのではないか。また、それは博物館で働く職員・スタッフの意識やモチベーションにも大きく影響するのではないかだろうか。

●収支計画と中長期計画をベースとする推進

- ・社会教育施設としての博物館のあり方と「収支」という言葉には、距離感があるようと思われるかもしれないが、本事業の目的に記載したように、コロナ禍や人口減少社

会等による自治体の財政難、民間企業の経営難等の社会的な動向においては、博物館を存続させ、またよりよい活動を行っていくための財源の獲得は重要なことである。本事業は、会員制度がその一助となることを実証するために行われたものであるが、事業の推進にあたっては様々なアイデア出しや企画の検討と並行して収支計画の策定を行った。ともすれば来館者や利用者に対して最大限の経験や情報を提供したいという気持ちが沸き上がってくるが、やりすぎると運営体制に大きな負担をかけることとなり、本末転倒となりかねない。会員制度の目的を達成するために必要な予算はどれくらいで、どのようにそれを確保するかという発想と、館の魅力の発信のバランスを見極めることは非常に重要である。

- ・海外事例では、多くの例でメンバーシップの対象として細かくターゲティングを行い、複数のメニューを設定していることがわかる。「多くの職員数がいるからできることであろう」との解釈もあるが、本実証事業でロマンスカーミュージアムが展開したように、まずはできるところから開始し、中長期的に対象を広げていくという進め方もあると考えると、参考になるのではないか。
- ・また、海外事例では、特典は一定のところは共通とし、層や会費のランク等で要素を一つ追加するといった展開も見られる。今あるリソースを活かしながら、中長期的視野で考えることで、できることは大きく異なると考えられる。

●ミュージアム DX と会員制度の可能性

- ・アメリカのニューヨーク近代美術館では、「年間 400 万人の来館者数と 5,400 万人のユーザーとの交流という実績」と、「それらを背景とするマーケティングの機会の創出」を謳い、スポンサーの獲得を図っている。今後、我が国でもミュージアム DX が展開され、来館に制限されない利用者、支援者の獲得・拡大が現実的な未来予想図であることを考えると、この発想は参考となるところがあるだろう。
- ・「どれだけ多くの応援者がいるか」がより大きな支援（資金的援助）につながる可能性があるということをふまえると、単純な会員数と会費単価という計算ではなく、会員制度がもたらすより大きな効果も想定し、自館にとって「経営基盤強化とは何か」を掘り下げることが重要になってくるだろう。そうであるからこそ、館全体で取り組むことが重要である。
- ・博物館法の一部を改正する法律（令和 4 年法律第 24 号）にも掲げられたデジタルアーカイブの推進とともに、自館の記録を蓄積し、公共的な社会教育施設、文化施設としての説明責任を果たすための「機関アーカイブ」の構築は大切である。自館の役割や特徴、取り組み（成果）などについてわかりやすく、魅力的に伝える準備が必要である。

●組織体制の見直し

- ・博物館に求められる役割や機能は、年々多様化し高度化している。博物館法が約 70 年ぶりに改正を行ったように、新たな役割や機能、事業活動に対応するためには、組織体制の見直しも不可欠である。新規オープンや、生まれ変わった（リニューアルした）際には、新たな組織体制を構築して始動することができるが、長く運営している中で

新たな組織体制に切り替えていくケースはそれほど多くないのではないかと考えている。こうした組織体制のあり方を含めて、各館でこれからの博物館（自館）のあり方について確認・再考する時期なのではないだろうか。周年事業（5年もしくは10年スパン）を視野に見直す計画を立てることも一案である。

・今回、実証事業や事例調査、ヒアリング調査によって「個人・法人を対象とした会員制度等をベースとした博物館の経営に資する資源の調達」に取り組んだ結果、横断的なコミュニケーションのベース（コミュニケーション・テーブル）とともに、担当係や担当職員の配置、役割分担の明確化が必要であるとの認識を強めた。会員制度やボランティア、スポンサー、寄付は、会員や企業・団体の窓口を務める担当者、寄付者との継続的なコミュニケーション（つながり）が基盤であるため、人と人とのつながりを深める（高める）ことが成果に直結する。自主財源の獲得（増加）や経営基盤強化を図るために、こうした涉外活動に取り組む部署（係）や専任職員の設置・配置を、博物館事業の持続性において重要なことととらえることが必要である。事業活動の性格上、自館の職員で対応することを必須ととらえるのではなく、外部委託や第三者の協力を得ることも検討すべきではないかと考える。また、公立館においては、職員の一定の年数での異動は不可避であるが、そうであるからこそ横断的なコミュニケーションのシステムを構築し、情報の共有が密に保たれる仕組みをつくっておくことが重要である。

（2）課題抽出

①実証事業全般を通して把握した課題

国内の博物館では、早くから友の会をはじめ、賛助会、協力会等、各館において多様な名称で会員制度が形成され、現在も活動が行われている。近年は、サポートー、メンバーズ、メンバーシップ等、新たな名称で新たな役割を果たすために制度を立ち上げている博物館も少なくない。会員の名称もプレミアム会員、特別会員、維持会員、個人会員等、多様なものになっている。

こうした会員制度は「博物館を楽しむための制度」と「博物館を支える制度」の要素を孕んでいる。早くに形成された友の会等は、会員となることで様々な特典を得る、博物館で学芸員の協力や指導を得ながら自身の興味・関心に応じて調査・研究活動に取り組むものが多くかった。展示を観覧する、講座・教室・ワークショップに参加するだけでなく、より多くより深く博物館を楽しむことで、会員自身の「マイミュージアム」（自分たちのミュージアム・自分たちが支えるミュージアム）に昇華し、博物館と利用者のつながりを強めていく。こうしたつながりが、市民学芸員やジュニア学芸員、多くのサークル活動やワーキンググループ活動につながり、報告会やイベントなどを開くことで博物館の魅力を高めることにつながっている。

「博物館を支える」については、従来の友の会をはじめとする会員制度における会費収入が博物館の事業活動に生かされているほか、我が国で「ボランティア元年」と称される1995年以降、各地の博物館においてもボランティア活動は広がりを見せている。また、独

立行政法人国立博物館や独立行政法人国立美術館が設立された2001年を契機に、外部資金や自己収入の獲得を目的とした取り組みが国公立の博物館でも次第に増えていった。2001年7月に東京都写真美術館では現在の支援会員制度につながる会員制度が開設され、2003年4月には、東京国立博物館において企業・地域との連携強化を図るために総務部に渉外課が設置されている。一方、企業経営においては、2003年が我が国の「CSR 経営元年¹」と言われており、経済的利益の追求だけではなく、社会的な責任を果たすべく社会貢献・地域貢献に取り組む姿勢が徐々に強まっている。

博物館を設置する国や自治体における財政難や、企業や各種法人経営も厳しい状況下で、これまで以上に多くの機能や社会的役割が求められ、事業活動も広がりを見せる我が国の博物館を維持・発展させ、持続可能な運営につなげていくためには「博物館を支える」ための取り組みや制度が必要なことは言を俟たない。博物館職員だけでなく、多くの人々が「マイミュージアム」と愛着を持ってもらうことが今日の博物館には必要である。

そのためには「博物館を楽しむための制度」と「博物館を支える制度」の要素を兼ね備えた各館の特性に応じた新たな制度が必要ではないかと考える。博物館法が改正され、国際的にも博物館の定義が見直されているいま、博物館内のこうした制度や取り組みも博物館のあり方とともに改めて検討が図られ、利用者にとってわかりやすく参加しやすいものに整理（再構築）することが必要かもしれない。よりよい制度の構築に向けては、広く支援者・応援者を求める以前に、現在も会員やボランティア等として博物館を支えている多くの人々（関係者）と、しっかり丁寧にコミュニケーション（対話）を図ることから始めることが肝要である。

本事業では、「博物館の経営に資する資源」を「寄付や贊助金等の金銭的資源のほか、友の会やメンバーシップを母体とするボランティアや運営支援・参画等、博物館を設置する者以外から提供される博物館の運営の一助となるリソースを意味する」ととらえている。

自館を前に進めるために、どのようなことを会員制度に求めるのか、その会員制度に多くの賛同を得るためにどのような制度設計が必要なのか、それは自館や地域の特性を表すものになっているのか、を丁寧に協議・検討することから始める必要がある。ただし、注意すべきことは前述の通り、自館（の体制）にとって過度な取り組みにならないよう留意することである。事業を追加し、増やしていくことは新たな負担につながる。会員制度づくりだけを目的とすることなく、できるだけ自館の事業活動と合わせて取り組むことができるものや、自館の事業活動（を前に進める）のために活用するものにできれば望ましい。

②課題への取り組みにおいて重視すべき点の把握

前項で述べた課題について、本事業の成果をふまえ、課題への取り組みにおいて重視すべき事項を整理する。

○「つながる」ことと「伝えること」の重視と共有

- ・ これからの博物館は、ますます「つながる」ことが重要となる。そのためには博物館

¹ CSR 経営元年 https://www.nli-research.co.jp/files/topics/36156_ext_18_0.pdf

について「伝えること」がポイントとなる。博物館法改正などをふまえて、各館が新たな博物館のあり方を志向する折に、「伝える・つながる（対話と連携）」ことはどのようにあるべきか、またそれにより博物館はどのような可能性が広がるか（広がるものでなくではない）について考えることが必要である。

- ・博物館の経営基盤強化に取り組むためには、改めて、博物館の利用者・支援者像（ステークホルダー）を考える必要がある。自館にとっての利用者や支援者とはどのような人々であるかを再度検証するところから始めたい。どのような人々に伝え、つながっていくのか、つながって何を為すのかを館内職員間でしっかり協議・検討・合意したい。このとき、博物館に関わる人々（関係者）を広げていく前提で協議したい。

○博物館の役割・機能の多様化・高度化にともなう協力・支援体制のバージョンアップ

- ・国内の会員制度は長い歴史を有している。一方で、長く活動を続けていることにより、望ましい制度への取り組みに着手する機会を失っている可能性がある。さらに、コロナ禍の影響もあり、各館で会員数の減少が報告されている。オンライン社会の到来とともに「つながり」に関するアプローチの多様化や、クラウドファンディングの高まりに代表されるように支援や共助の動きも強まっている。博物館の役割・機能の多様化・高度化とセットで、こうした協力・支援体制のバージョンアップを図っていく必要がある。その際、制度の持続性・継承性を強く意識して、若い世代や新たな層の参画を念頭に取り組む必要がある。多世代交流を意識した活動基盤を構築したい。友の会やボランティア、スポンサーに取り組む際は、博物館について一緒に考え活動する「自立性」につながることを意識したい。
- ・また、ミュージアムDXに係る会員制度の展望も重要な課題となるだろう。これに関しては、本事業の成果である「メソッドツール（後述）」の各フローにDX化の視点を加えることで、会員制度に係る事務作業や、会員とのコミュニケーション、ニュースレター等情報誌の発行（発信）をオンラインによって行い、博物館職員の労力の効率化・軽減化につなげることが可能となるのではないかと考えている。できるところからバージョンアップを図っていくことは、実現性という面からも重要であると考える。

○資源の蓄積を可能とする受け皿づくりと中長期的視点での財源の確保

- ・会費の受け皿や、基金の創設・活用は、本取り組みにおける重要な課題の一つである。自治体の既存基金（文化基金等）を活用することができれば、創設の負担は軽減されるであろうが、年度の規定を受けずに柔軟に運用できる経営基盤を構築しておくことはこれから博物館にとって必要ではないかと思われる。
- ・近年予算化が厳しいと報告されている資料や作品の収集資金（急に収集が必要になった時に運用する、クラウドファンディングや多様な寄付で積み立てておくなど）、リニューアルや国際交流事業等、中長期的に必要とされる博物館の取り組みに運用できる資金を確保しておくことは、博物館の持続的な運営を語る際に前提になるのではないか。特に、高齢化社会の本格的な到来とともに地域資料が地域の博物館に保管されず消失していくことや、国内の個人コレクターの高齢化により継承が難しくなった価

値ある資料のレスキューに取り組むことができるなど、現在の博物館が抱えている課題も視野に、こうした財源の確保に取り組む必要がある。

- ・我が国の博物館は、新たに整備する段階を終え、如何に持続的に取り組みを行っていくか、社会的課題に対して有用な取り組みを行っていくかといった運営・経営の段階に入っている。博物館整備を意識した基金ではなく、博物館を振興するための基金（博物館振興基金）創設のムーブメントを全国的に広げていくことが必要である。

○連携による実現性と持続性のある展開

- ・最近、博物館に関する論議で必ず言及されるように、こうした取り組みは「単館」で取り組む必要があるわけではない。自治体単位や、所属団体単位等、複数館で実現を図るなど、実現性と持続性の高い取り組みでスタートすることも必要ではないかと思われる。特に、市町村合併を経て、一つの自治体に多くの公立博物館が活動しているケースでは、スケールメリットを生かす展開につなげることはできないだろうか。一つの自治体に多くの博物館が存在することが、公共施設の配置状況や財政難を論じる時に問題に上がるケースが見られるが、会員制度や寄付等に関する事務局機能を「単館」で担わず、複数の博物館による組織（集合体）で担うことのできるシステムを検討することも考えていくべきではないだろうか（会員制度の魅力も増すのではないかだろうか）。地域に多彩な博物館が存在することが地域の魅力を高めることにつながるような展開も、望ましいあり方の一つではないだろうか。

○企業目線による相互メリットのある展開

- ・企業のスポンサーに関する取り組みは、企業側の立場に立って、三重県総合博物館が取り組んでいる「コーポレーションデー（1日ネーミングライツ）」のように企業が寄付・支援を行ってよかったと思える事業を意識したい。企業が、年次の企業活動として株主に報告しやすい事業や、企業からの情報発信（プレスリリース）に載せやすい事業を企画・用意することが、スポンサーの獲得につながると考える。博物館と企業双方にメリットがある制度設計の視点は、個人や団体との事業にも不可欠である。

○外部の支援制度の柔軟な活用による推進力の強化

- ・こうしたファンドレイジングに関する取り組みには、本事業で得たように多くの知見やメソッドが必要である。これらを博物館職員で対応することは難しいかもしれないため、デジタル庁のデジタル推進委員や、東京都のデジタルサービスフェロー、三重県のデジタル推進フェローのように、外部の力を得ることができるような国や自治体の制度があると取り組みやすいのではないかと思われる。

○寄付と会員制度、自館に合ったベスト・ミックスのあり方の検討

- ・近年、博物館における寄付や会員制度は広がりを見せている。寄付と会員制度の違いを明確にすることや、寄付と会員制度のベストミックスのあり方をめざすことが必要

である。

○会員制度の取り組みを通じた社会包摂

・博物館における会員制度の取り組みを通じた、持続可能性や社会包摂の展望はどういうものか。あらゆる人々に博物館を利用してもらいたい、できるだけ負担を感じることなく楽しんでもらいたいという取り組みはこれからの博物館（社会）に求められる重要な事項である。こうした事業に継続的に取り組むためには、資金（費用）やマンパワー（協力者・支援者）が必要なことは明白である。一方、こうした取り組みは社会的な意義が高く、社会的に賛同を集めることも必要である。会員制度を通じて、博物館の持続可能な運営や社会包摂的な取り組みを実現していくような制度設計が必要である。これから個人・法人を対象とした会員制度は、現在の苦しい状況を何とか脱却するために検討するのではなく、検討する出発点からこうした社会的な意義（社会的なニーズ）を含めて協議することが必要であり、この取り組みを通して、経営基盤強化だけでなくそれを実現するための組織改革も進んでいくのではないか。

6. 社会実装化を進めるための施策の提案

（1）社会実装化を進めるための施策とは

国内他館において会員制度による経営基盤の強化を図る取り組みが具体的に推進されるよう、前述の「第3章 4」で述べた通り、事業の推進のモデルをもとに、本事業で得られた知見やノウハウを具体的にとりまとめたツールを作成する。このツールを広く普及することにより、社会実装化の効果的・効率的な促進を図る。

ツールは「会員制度導入メソッドツール（以下、メソッドツールと表記。）」とし、文化庁博物館総合サイト等において公開するものとする。

■会員制度導入メソッドツール（表紙）



(2) メソッドツールの目的

メソッドツールの目的は、会員制度の創設・強化に取り組もうとする、あるいは推進中の博物館に対して、より効果的かつ実践的な考え方や手法を提供することである。我が国の博物館は館種、規模、運営主体等、多種多様であり、全てのケースに該当させることは不可能であるが、公立館、私立館において実際に取り組んだ会員制度の創設・強化から得られた情報であるため、有益な参考情報として活用していただけることを期待するものである。

(3) メソッドツールの構成

メソッドツールは、会員制度の創設の一連のフローをベースに、最初期の発意からローンチ、改善までのフェーズについて、「I はじめる」「II 会員制度案をつくる」「III 会員制度案を検証する」「IV ローンチする」「V 改善する」の五つに分類し、それぞれの考え方をまとめた「解説編」と、各フェーズで行うことが望ましい具体的な行動をまとめた「アクションリスト編」で構成する。創設に限らず、既存の会員制度の見直しや強化においても、必要なフェーズを参考に活用できるように構成している。

解説編は、検討において活用できるワークシートや実証事業で具体的に作成した資料等を掲載し、読み、かつ使えるものとしている。アクションリスト編は実証事業での具体的な取り組みや検討時の情報等を記載し、実践に役立つものとしている。

(4) メソッドツールの利用

メソッドツールは、文化庁博物館総合サイト等に掲載し、いつでもダウンロードの上、利用できるようにする。特に収支計画書については、計算式を伴う Excel データを別途作成し、QR コードを解説編に掲載する。

第4章 事業成果報告会の実施

1. 事業成果報告会の企画、告知、参加募集

事業成果報告会はオンライン方式と対面式のハイブリッドで実施した。

企画の告知、参加者募集等は、PR TIMES 等のプレスリリース配信サービス、受託者が関連する情報発信プラットフォーム（アイエム〔インターネットミュージアム〕）でのリリースのほか、日本ミュージアム・マネージメント学会、ネットTAM、文化庁博物館総合サイトを通じた情報発信等を行い、実施した。

2. 事業成果報告会の実施

事業成果報告会の開催概要および内容は以下の通りである。

内容については、録画を行い、文化庁の YouTube チャンネル等で配信することにより、当日参加者以外の視聴を可能とした。

（1）開催概要

目的	本事業で得られた成果と課題を博物館や設置主体の担当者に共有する
対象	博物館や自治体等の対象事業者
日時	令和5（2023）年2月27日 15:00~17:00
手法	オンライン方式（Zoom）、対面方式
参加者数	87名

（2）内容

1. 事業概要紹介 丹青研究所
2. 実証事業成果報告1 ロマンスカーミュージアム
3. 実証事業成果報告2 北九州市立美術館
4. 事業成果報告 丹青研究所
5. パネルディスカッション
6. 質疑応答
7. 総括 文化庁

令和4年度 文化庁「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)」委託業務 事業報告書

発 行 文化庁
受 託 株式会社 丹青研究所
発行年月日 令和5(2023)年3月31日