

令和5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6年3月31日

株式会社 丹青研究所

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) 推進体制	-----	1
(4) 事業の内容	-----	1
(5) 事業の工程	-----	7
第2章 中間支援組織が担うべき役割や機能の検証	-----	8
1. 調査の実施と概要	-----	8
(1) 国内外事例調査	-----	8
(2) ニーズ調査	-----	38
(3) 聞き取り調査	-----	45
2. 関係者等による協議・検証	-----	62
(1) 検討委員会の開催概要	-----	62
(2) 協議・検討の主な内容	-----	63
(3) 中間支援組織が担うべき役割や機能の検証	-----	74
(4) 優れた資質や経験を有する学芸員の認定制度および 人材バンクに関する検討	-----	84
3. 検証の結果と今後の課題	-----	87
(1) 中間支援組織の役割や機能	-----	87
(2) 認定制度、人材バンク	-----	88
第3章 新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査	-----	89
1. 調査概要	-----	89
2. 研究会における検討内容	-----	89
(1) 第1回研究会	-----	89
(2) 第2回研究会	-----	102
(3) 第3回研究会	-----	113
(4) 第4回研究会	-----	121
(5) 第5回研究会	-----	133
(6) 第6回研究会	-----	138
3. 研究会の成果	-----	143
(1) 検討した手法、仕組み	-----	143
(2) 外部資金獲得において重視すべきこと	-----	147
(3) 研究会の成果	-----	149

第4章 自治体および公立博物館における寄付受入に関する 調査研究	-----	151
1. 調査概要	-----	151
(1) 調査の目的	-----	151
(2) 調査の視点	-----	151
(3) 調査の手法	-----	151
2. 一次調査の内容と成果	-----	153
(1) 調査の内容	-----	153
(2) 調査結果	-----	153
3. 二次調査の内容と成果	-----	166
(1) 調査の内容	-----	166
(2) 調査結果	-----	166
4. 補足調査① 税制についての調査の内容と成果	-----	224
(1) 調査の内容	-----	224
(2) 調査結果	-----	224
5. 補足調査② 地方債（公募債を含む）についての調査の内容と 成果	-----	235
(1) 調査の内容	-----	235
(2) 調査結果	-----	235
6. 自治体および公立博物館が取り組める寄付受入メニュー	-----	238
(1) 寄付メニューとその特徴	-----	238
(2) 考察	-----	244
7. 課題への解決策の試案	-----	245
(1) 各課題への解決策（試案）	-----	245
(2) 考察	-----	247
第5章 成果の分析と今後の課題	-----	250
1. 成果の分析	-----	250
(1) 中間支援組織が担うべき役割や機能	-----	250
(2) 財源の獲得の可能性	-----	253
(3) これからの博物館振興と中間支援組織	-----	256
2. 今後の課題と展開の提案	-----	257
(1) 改正博物館法とこれからの博物館振興	-----	257
(2) 今後の課題と展開に関する提案	-----	261
3. 事業成果報告会の実施	-----	264
(1) 開催概要	-----	264
(2) 内容	-----	264
参考資料	-----	1
1. 検討委員会委員リスト	-----	1
2. 公益財団法人日本博物館協会の沿革・組織・事業の概要	-----	2

第1章 事業の概要

1. 事業の概要

(1) 事業の名称

令和5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

全体的な博物館振興を図るため、博物館振興団体がアーツカウンシル機能（人材バンク、認定制度、外部資金の受け入れと分配等）を担うにあたっての体制と事業スキーム、並びに、その機能運営に係る資金を獲得する新しいスキーム（社会貢献型ファンド等）について、実践的な調査研究を行う。さらに、我が国における博物館の約8割を占める公立博物館においては、自治体財政のひっ迫を受けて自治体の運営資金だけに依存するのではなく、寄付などの外部資金を獲得しながら経営基盤を強化することで、持続的、発展的な活動を展開していくことが求められている。本事業では特に公立博物館での寄付受け入れに係る構造的課題の分析検討及び解決策の提示などの経営資本の造成について検討するための実証的な調査研究を行う。

なお、「アーツカウンシル」という表記に関して、本事業の検討において、定義や内容から「中間支援組織」とするほうが相応しいのではないかとの結論に至った。したがって、報告においては「中間支援組織」として記載するものとする。

(3) 推進体制

本事業は文化庁からの委託を受け、受託者である株式会社丹青研究所が、再委託先である公益財団法人日本博物館協会と野村証券株式会社と推進した。

(4) 事業の内容

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中間支援組織が担うべき役割や機能の検証

- ・中間組織が担うべき役割や機能の検証に関しては、国内外の事例調査を行い、さらに有識者・博物館関係者による検討委員会による協議・検討を通して実施した。それぞれの内容は次頁に記載の通りである。

1) 調査の実施

【1】事例調査

- ・「中間支援組織」「認定制度」「人材派遣」に関して、参考となると判断した国内外の事例について、主にデスクトップ調査にて情報の収集を行った。

■国内事例

	分類テーマ	調査対象（デスクトップ調査）
1	中間支援組織	独立行政法人国立美術館 国立アトリサーチセンター
2		アーツカウンシル東京
3		アーツコミッション・ヨコハマ（ACY）
4	認定制度	認定司書
5		社会教育士
6		全国通訳案内士
7		認証アーキビスト
8	人材派遣	公益社団法人全国公立文化施設協会 支援員
9		学校 DX 戦略アドバイザー事業

■海外事例

	調査対象	
1	全米芸術基金 (National Endowment for the Arts : NEA)	アメリカ
2	博物館・図書館サービス機構 (Institute of Museum and Library Services : IMLS)	アメリカ
3	公益財団法人フランス遺産財団 (Fondation du patrimoine)	フランス
4	アーツ・カウンシル・イングランド (Arts Council England : ACE)	イギリス
5	社団法人韓国博物館協会 (사단법인 한국박물관협회)	韓国
6	国家遺産局 (National Heritage Board : NHB)	シンガポール

【2】ニーズ調査

- ・中間支援組織の役割や機能に関する検討にあたってのニーズの把握に関しては、事業期間等に鑑み、全国の博物館に関する総合的な調査である「博物館総合調査」の内容から、整理・分析を行うこととした。具体的には、博物館総合調査を実施している公益財団法人日本博物館協会による分析として行った。博物館の現状と課題の把握とともに、国内の博物館振興団体に関しても、現状と課題の把握を行った。

【3】聞き取り調査

- ・「認定制度」「人材派遣」に関しては、先行となる取組を推進している組織・団体に対して聞き取り調査を実施した。調査した事例は、下記の通りである。

	分類テーマ	調査対象（聞き取り調査）	
1	認定制度	認定司書	公益社団法人日本図書館協会
2	人材派遣	支援員	公益社団法人全国公立文化施設協会

2) 関係者等による協議・検証

- ・中間支援組織、認定制度、人材バンクに関する協議、検証を行うため、「文化政策」、「資金調達」、「経営」、「税務・会計」、「アーツカウンシル」、「博物館」の各分野の有識者、経験者による検討委員会を立ち上げ、3回の委員会を開催した。
- ・「中間支援組織が担うべき役割や機能、体制と事業スキームに関する検討」および「優れた資質や経験を持つ学芸員の認定、人材バンク導入の事業スキームの検討」に関しては、あわせて検討委員会において行った。
- ・検討委員会の開催概要は下記の通りである。委員については、巻末にリストを掲載する。

■検討委員会開催概要

	日程	主な議題
第1回	令和5年 12月23日（土）	・ 中間支援組織の役割や機能 ・ 優れた資質や経験を有する学芸員の認定 ・ 人材バンクの導入に向けた事業スキームの構築 等
第2回	令和6年 1月29日（月）	・ 第1回検討委員会の振り返りと検討事項の確認 ・ 事業スキームの試案及び検討資料の説明 ・ 事業スキームの試案に基づく協議 等
第3回	3月1日（金）	・ 第2回検討委員会の検討内容の振り返りと追加意見の確認 ・ 検討内容のまとめ ・ 事業スキーム図試案 等

②新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査

- ・新しい外部資金調達手法に関する調査研究は、金融機関である野村證券株式会社を中心とする研究会を立ち上げ、計6回の研究会を通して推進した。
- ・研究会をふまえ、中間支援組織の外部資金調達手法に関する短期～長期施策、長期目標の把握と展開に向けた課題の整理などを行った。

- ・研究会の開催概要は下記の通りである。

■研究会開催概要

	日程	主な議題
第1回	令和5年 11月30日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館の現状と課題 ・資金調達手法の整理 ・国内金融市場における代表的商品の理解 ・事例研究 ・投資家にとっての魅力、投資家の視点 等
第2回	12月8日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達の手法 ・大学ファンドに関する研究 ・事例研究 ・運用にあたっての留意点 等
第3回	12月19日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・特定寄付信託に関する研究 ・大学ファンドに関する研究 ・REVICに関する研究 等
第4回	令和6年 1月23日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングの研究 ・金融の視点から見た国内博物館のめざすべき姿、あり方 ・(仮称)博物館ファンドを検討するにあたっての組織と機能(試案) ・投資家の視点(興味)資産別 ・寄付者(支援者)の視点 ・その他金融機関の還元策等 等
第5回	2月8日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・特定寄付信託に関する研究 ・公益信託に関する研究
第6回	2月20日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・中間支援組織における資金獲得の仕組みと資金獲得に必要な組織・機能強化 ・短期施策、中期施策、長期施策、長期目標 等

③自治体における博物館に関する寄付の受入メニューや構造の把握

- ・公立博物館が実施している寄付事例を広くデスクトップ調査にて収集し、現状を把握するとともに寄付メニューを抽出した。
- ・デスクトップ調査にて収集した事例のうち4施設に対して聞き取り調査を実施し、寄付受入の構造を調査した。

1) 事例調査

- ・デスクトップ（インターネット）調査により、公立博物館における寄付受入の事例を抽出した。自治体における文化芸術施設（劇場、音楽堂等）、観光関連施設（城郭等）についても参考となる事例を抽出し、計 37 件の事例についてまとめた。

2) 聞き取り調査

- ・ 1) で抽出した事例のうち、複数の寄付メニューに取り組んでいる事例及び下記④で整理した課題の解決につながっていると想定される事例を 4 施設抽出し、聞き取り調査を実施した。実施概要は下記の通りである。

■聞き取り調査開催概要

1	施設名	京都市京セラ美術館
	実施日時	令和 6（2024）年 2 月 5 日
	主な調査項目	・ 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造 ・ 友の会からメンバーシップへのリニューアルの経緯や状況 ・ ふるさと納税型クラウドファンディングの状況 等
2	施設名	滋賀県立琵琶湖博物館
	実施日時	令和 6（2024）年 2 月 6 日
	主な調査項目	・ 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造 ・ 水族展示に関するクラウドファンディングの状況 等
3	施設名	熊本市現代美術館
	実施日時	令和 6（2024）年 2 月 16 日
	主な調査項目	・ 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造 ・ 館内リニューアルに関するクラウドファンディングの状況 等
4	施設名	千葉市動物公園
	実施日時	令和 6（2024）年 2 月 19 日
	主な調査項目	・ 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造 ・ Amazon ほしい物リスト、クラウドファンディングの状況 等

3) 寄付メニューの類型化・構造の整理

- ・ 1)、2) をふまえ、自治体における寄付受入メニューの類型を整理し、特徴や受入フロー、最近の動向についてまとめた。

④自治体及び博物館の寄付受入の制度、構造課題、受皿となりうる制度、運用方法の調査と分析

1) 聞き取り調査

- ・公立博物館の寄付受入に対する課題を整理し、③の事例調査から、課題解決につながっていると想定される事例を抽出し、聞き取り調査を行った。効率的・効果的な推進のため、上記③とあわせて推進した。

2) 補足調査

- ・課題の一つである税制についてのわかりにくさを解決するため、公立博物館が寄付を受け入れる際の税制優遇と、寄付を受け入れる側の法人税について、税理士の監修のもと一般的な法制度についてまとめた。
- ・自治体の外部資金調達の一つの方法である地方債について、野村證券株式会社 金融公共公益法人部の協力のもと、情報整理を行った。

3) 課題への解決策の検討

- ・1)、2)をふまえ、寄付受入の国内他館への普及と導入のため、寄付制度を整備する際の課題解決の試案を提示した。

⑤事業成果シンポジウムの開催

- ・本事業で得られた成果と課題を共有するため、オンライン (Zoom) 方式により、令和6 (2024) 年3月10日、事業成果シンポジウムを実施した。
- ・事業成果シンポジウムでは、事業概要説明、前述の調査研究に関する報告、文化庁による総括を行った。シンポジウムは、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。
- ・事業成果シンポジウムの内容は第5章に記載する。

(5) 事業の工程

本事業は下記の工程で実施した。

業務内容	令和5（2023）年		令和6（2024）年		
	11月	12月	1月	2月	3月
①中間支援組織が担うべき役割や機能の検証					
1) 調査の実施					
[1] 事例調査					
[2] ニーズ調査					
[3] 聞き取り調査					
2) 関係者等による協議・検証					
[1] 中間支援組織に関する検討					
[2] 認定制度、人材バンクに関する検討					
②新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査					
③自治体における寄付受入メニューや構造の把握					
1) 事例調査					
2) 聞き取り調査					
3) 寄付メニューの類型化・構造の整理					
④自治体、博物館の寄付受入の制度等の調査と分析					
1) 聞き取り調査					
2) 課題への解決策の検討					
⑤事業成果シンポジウムの開催					

第2章 中間支援組織が担うべき役割や機能の検証

1. 調査の実施と概要

(1) 国内外事例調査

①調査の目的と視点

博物館の全体的な振興に寄与する中間支援組織の役割や機能などに関する研究にあたり、国内外の類似の事例に関して調査を行った。また、優れた知見や経験を有する学芸員の認定制度及び人材バンクの研究に資する情報の収集を行った。

調査の視点として、国内に関しては博物館に制限せず、参考となる類似の組織・団体、制度などを対象とし、中間支援組織、認定制度、人材派遣に関して情報を収集し、まとめた。国外に関しては、博物館や文化施設、また文化振興事業などに関する全国的な中間支援機能を有する組織・団体を対象とした。なお、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、事業の内容などからアイデアを得ることを目的とした。

②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。

③調査の期間

令和5（2023）年11月～令和6（2024）年1月。

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		
	分類	調査対象（デスクトップ調査）
1	中間支援組織	独立行政法人国立美術館 国立アートリサーチセンター
2		アーツカウンシル東京
3		アーツコミッション・ヨコハマ（ACY）
4	認定制度	認定司書
5		社会教育士
6		全国通訳案内士
7		認証アーキビスト
8	人材派遣	公益社団法人全国公立文化施設協会 支援員
9		学校 DX 戦略アドバイザー事業

国外事例		
	調査対象	
1	全米芸術基金 (National Endowment for the Arts : NEA)	アメリカ
2	博物館・図書館サービス機構 (Institute of Museum and Library Services : IMLS)	アメリカ
3	公益財団法人フランス遺産財団 (Fondation du patrimoine)	フランス
4	アーツ・カウンシル・イングランド (Arts Council England : ACE)	イギリス
5	社団法人韓国博物館協会 (사단법인 한국박물관협회)	韓国
6	国家遺産局 (National Heritage Board : NHB)	シンガポール

⑤調査の成果

各事例の基本情報および事業の概要、予算などについてまとめる。

詳細は次頁以降に記載する。

事例情報は下記の構成で整理している。

1) 中間支援組織の機能を有する組織・団体の事例
[1] 国内事例
[2] 国外事例
2) 認定制度に関する事例
3) 人材バンク（人材派遣）に関する事例
[1] 国内事例
[2] 国外事例

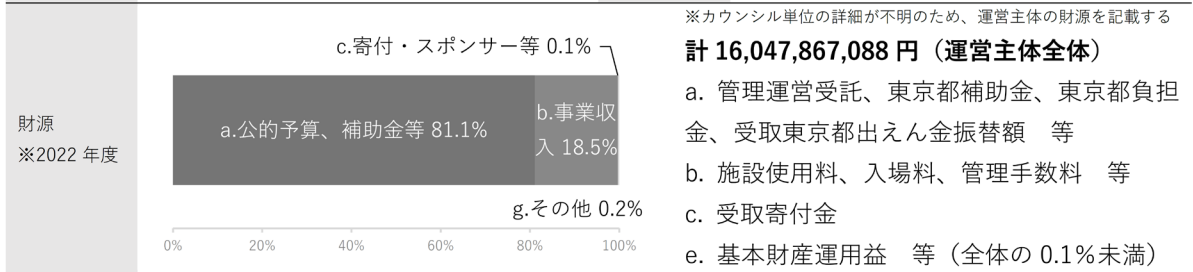
1) 中間支援組織の機能を有する組織・団体の事例

【1】国内事例

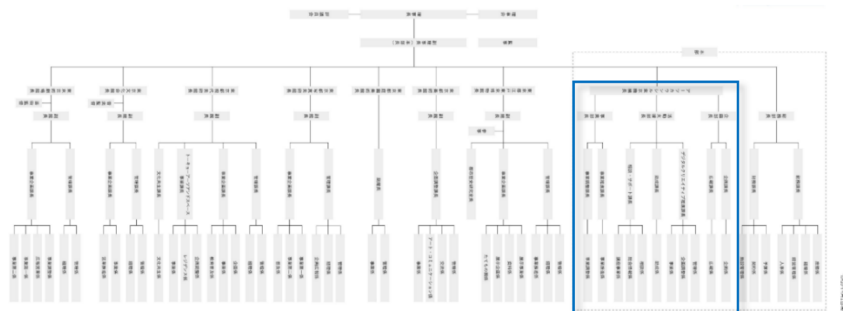
名称	国内① 独立行政法人国立美術館 国立アートリサーチセンター		日本
設立主体	国 ※独立行政法人国立美術館に所属	運営主体	独立行政法人国立美術館
設立年	2023年	職員数	26人 ※独法全体：137人
財源 ※2022年度	<p>※カウンスル単位の詳細が不明のため、運営主体の財源を記載する 計 7,313,716,167 円（運営主体全体）</p> <p>a. 運営費交付金収益、補助金等収益 等 b. 入場料収入、公募展事業収入、国からの受託収入、不動産賃貸収入、施設費収益 等 c. 寄付金収益 g. 賞与引当金見返に係る収益 等</p> <p>c.寄付・スポンサー等 5.3%</p> <p>a.公的予算、補助金等 70.1%</p> <p>b.事業収入 22.4%</p> <p>g.その他 2.2%</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>		
組織図 ※2023年 6月時点	<p>独立行政法人国立美術館 (137名)</p> <p>独立行政法人国立美術館 組織図/ Organization Chart (2023年6月時点) (As of June, 2023)</p> <p>画像：国立アートリサーチセンター</p> <p>国立アートリサーチセンターの専門委員会 (9名) ：国立アートリサーチセンターの管理運営に関する重要事項について、理事長（逢坂恵理子）又はセンター長（片岡真実）の諮問に応じて審議し、助言を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大館 奈津子（一色事務所/NPO 法人芸術公社） ・ 加治屋 健司（国立大学法人東京大学大学院総合文化研究科教授） ・ 神谷 幸江（インディペンデント・キュレーター、美術評論家） ・ ロバート キャンベル（日本文学研究者／早稲田大学特命教授／東京大学名誉教授） ・ 建畠 哲（一般社団法人全国美術館会議会長／埼玉県立美術館館長／草間彌生美術館館長） ・ 日比野 克彦（国立大学法人東京藝術大学学長） ・ 前田 恭二（武蔵野美術大学美学美術史研究室教授） ・ 光田 由里（多摩美術大学アートアーカイヴセンター所長／多摩美術大学大学院美術研究科教授） ・ 横山 いくこ（M+デザイン建築部門リードキュレーター） 		

概要	<p>独立行政法人国立美術館の新組織。「アートをつなげる、深める、広げる」をキーワードに、コレクションの活用推進、情報資源の集約・発信、海外への発信・国際ネットワーク、ラーニングの拡充に取り組む。日本の近現代アートや美術館コレクション情報の集約、プラットフォーム「アートプラットフォームジャパン」の企画・制作・運営も引き継ぐ。5つの事業グループリーダーは、いずれも国立美術館の経験を持つベテラン職員。予算規模 8.5 億円。</p>
活動内容 ※抜粋	<p>① 作品利用促進グループ：国立美術館コレクションの持続可能な活用と全国の美術館活動の発展に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 国立美術館連携事業：国立美術館のコレクションを活用した連携事業。一部経費を助成 作品の保存修復の調査研究推進と情報発信 <p>② 情報資源グループ：情報の集積と国内外への提供に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国の美術館収蔵品に関する情報集約と発信：「アートプラットフォームジャパン」における「全国美術館収蔵品サーチ（SHŪZŌ）」を持続的に運用・発展。コレクション・ドキュメンテーション（記録管理）の標準化に向けた取り組みを検討 リサーチポータル「アートプラットフォームジャパン」の運営：「日本アーティスト事典」の構築・運営、リサーチガイド（調べ方案内）の作成・提供、日本の現代美術展や画廊等に関する各種データベースの運営 <p>③ ラーニンググループ：国内外の事例等を調査し、日本の美術館全体に資する活動を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもと学校：美術館を活用した鑑賞教育の充実のための指導者研修（教育委員会より推薦を受けた学校教員、美術館学芸員、および指導主事等の美術教育関係者を対象とした2日間のプログラム。令和5年度の研修内容は参考にしやすい見せ方でまとめられ、WEB報告書として公開されている）、作品を見る力・感じる力・伝える力を育む鑑賞教材「国立美術館アートカード・セット」の販売および学校教育機関等への貸出 健康とウェルビーイング：福祉・医療分野の機関や大学等と連携 アクセシビリティ：誰もが公平に、自分らしく美術館やアートを楽しむ方法を考え提案する <p>④ 社会連携促進グループ：様々な企業・団体との分野を横断した連携（パートナーシップ）の構築によって、アートの社会的価値の向上につながる活動を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> アライアンス：美術館の課題解決に向けた新規事業の創出、地域の観光施策への貢献 等 美術館リソースの多様な活用：美術館施設の利用、アートプログラムの促進（東京国立近代美術館と大日本印刷株式会社の協働制作事例等を紹介） 美術館に関する意識調査：2015年から継続的に実施しているインターネット調査 <p>⑤ 国際発信・連携グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本アートのグローバルな発信力向上：シンポジウム開催、国内アート文献の翻訳・発信等 アーティストの国際発信：アーティストインタビュー動画配信、国際展ディレクター招聘等 国際ネットワークの構築：国際的な共通課題をめぐる研究会の実施等 <p>⑥ その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ファンドレイジング：寄附や協賛、遺贈を通じた支援を様々な活用する 公式サイト「活動レポート」の項で、カテゴリー別に活動報告の記事・動画を随時発信。2023年9月に公式サイトをリニューアルし、掲載コンテンツを拡充、センターの活動やアートについて様々な情報を得ることができるサイトとした。合わせて、YouTubeとFacebookの公式アカウントも開設している。報道関係の問い合わせ先として「『国立アートリサーチセンター』広報事務局（株式会社プラップジャパン内）」が設定されている

名称	国内② アーツカウンシル東京		日本
設立主体	東京都	運営主体	公益財団法人東京都歴史文化財団
設立年	2012年	職員数	93人 ※財団全体473人(非常勤含む)



公益財団法人東京都歴史文化財団 (非常勤含め 473名)

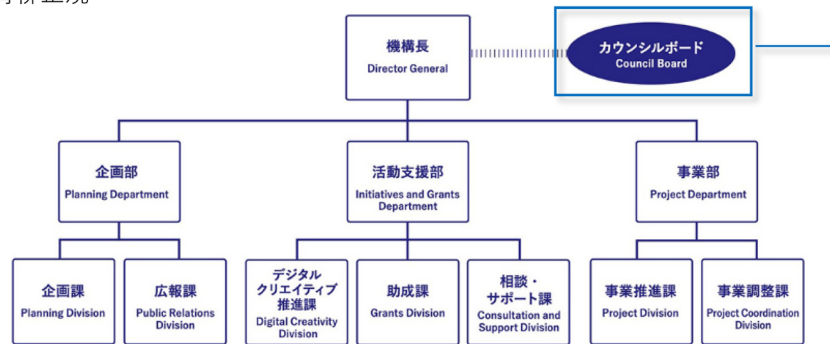


画像：東京都歴史文化財団

アーツカウンシル東京 (93名)

機構長：青柳正規

組織図
 ※2023年
 4月時点



画像：アーツカウンシル東京

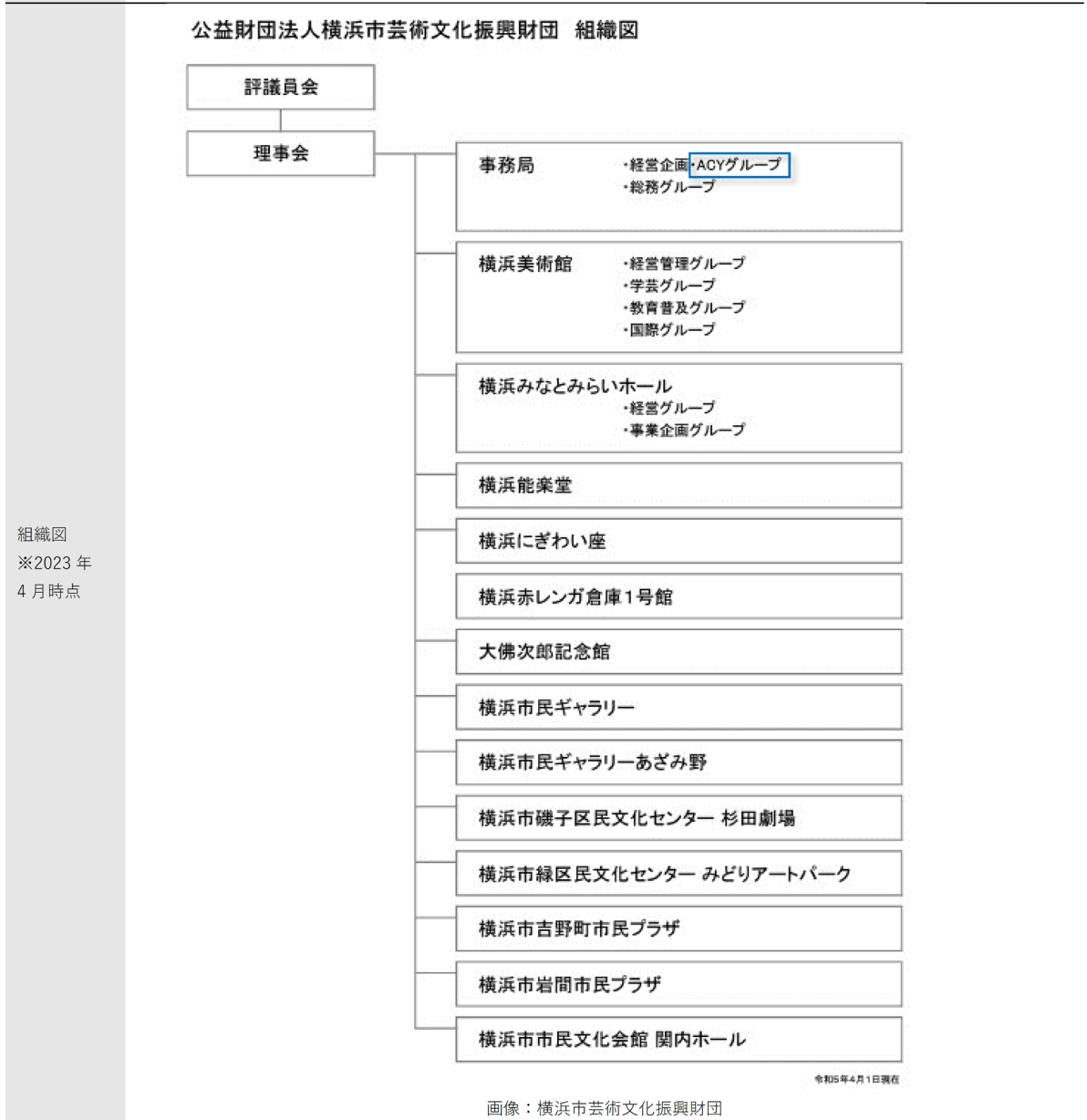
アーツカウンシル東京のカウンシルボード (7名)

：必要に応じてアーツカウンシル東京の事業や施策、担うべき役割等について助言する

- ・ 逢坂 恵理子 (国立新美術館長)
- ・ 片山 正夫 (公益財団法人セゾン文化財団理事長)
- ・ 小沼 純一 (早稲田大学文学学術院教授)
- ・ 水野 和夫 (法政大学法学部教授)
- ・ 宮城 聡 (演出家/SPAC-静岡県舞台芸術センター芸術総監督)
- ・ 吉本 光宏 (合同会社文化commons研究所代表/一般社団法人長野県文化振興事業団理事長)
- ・ 若林 朋子 (プロジェクト・コーディネーター/立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科 特任教授)

概要	<p>公益財団法人東京都歴史文化財団内の組織。事業評価およびカウンスルボードでの議論等を踏まえ、東京都への事業提案等も行う。多様な公募型助成、相談窓口等の活動支援、一般向けプログラム、実践的な講座、若手アートマネジメント人材の海外派遣、国際ネットワーク、企画戦略、広報事業等に取り組む。機構長を頂点とした3部体制で、7名のカウンスルボードが必要に応じて助言する体制をとる。</p>
活動内容 ※抜粋	<p>① 芸術文化支援事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 助成プログラム：東京芸術文化創造発信助成（平成24(2012)年度～。東京を拠点とする芸術家等の活動経費を一部助成。単年助成、長期助成、芸術創造環境の向上に資する事業の3カテゴリーがある）、ライフウィズアート助成（令和3(2021)年度～。芸術文化の楽しみ方について、既存の多様な方法をはじめとして、広く普及していない楽しみ方やこれまでにない楽しみ方を提案し、都民が芸術文化に親しむ機会を創出する取組・基盤整備を助成）、東京ライブ・ステージ応援助成（令和5(2023)年度～。中小規模の芸術文化団体を支援）等 活動支援：東京芸術文化相談サポートセンター「アートノト」（2023年10月開設。アーティストや芸術文化の担い手の持続的な活動を支援するサポートセンター機能。外部の専門家等とも連携しながら、相談窓口、情報提供、スクールを通して、アーティスト等をサポート）、「START Box」（2023年開始。創作活動スペース用に空き物件を低料金で貸し出す）、「東京芸術祭」（2016年～。池袋エリアを中心に展開する都市型国際舞台芸術祭）等 <p>② 芸術文化創造・発信事業</p> <ul style="list-style-type: none"> フェスティバルや参加・体験プログラム開催：NPO等と協力。「キッズ伝統芸能体験」等 東京アートポイント計画：都、NPOとの共催で、新たな価値観と創造的な活動を生み出す「アートポイント」をつくるプロジェクト。行政と現場をつなぐ専門スタッフ「プログラムオフィサー（PO）」が複数年伴走し、体制づくりや複数年で展開するビジョンづくりも含む持続可能な活動を行うための支援をする。拠点だけではなく「チーム」育成、知識を共有するネットワーキング等に特徴がある。POの多くはアートプロジェクトの現場経験や独自の専門性を備えており、現場伴走（NPOと綿密に連絡・会議を重ねながら、企画・体制の組み立て方の指南、進行管理、リスク管理、精算書類の確認等を手掛ける）、現場の環境整備に取り組む。共催団体は公募・審査を経て選定 <p>③ 人材育成事業</p> <ul style="list-style-type: none"> Tokyo Art Research Lab：アートプロジェクトの担い手のためのプラットフォーム。「東京アートポイント計画」が運営している。プロジェクト関連の資料を無料公開している アーツアカデミー：税務講座、劇場運営を担うプロデューサー育成コース等 アートマネジメント人材等海外派遣プログラム：若手アートマネジメント人材の短期派遣 <p>④ 国際ネットワーク事業：アーツカウンスル・フォーラム（初回はブリティッシュ・カウンスル、国際交流基金との共催で「日本におけるアーツカウンスルの役割を考える」を実施）等</p> <p>⑤ 助成の成果等報告：2021年3月、初年度から平成30(2018)年度までの助成事業の概要と実績をまとめた資料を公開。資料に挙げられた助成事業の課題等は次の通り：短期スパン事業にも対応する柔軟な資金的支援、中間支援活動に対する支援、芸術分野の特性に応じた支援、事務手続きの利便性向上、広報・人材交流・事務的な能力開発等の助成金以外の支援、ニーズ把握のための継続的な調査研究の強化、助成事業の成果検証のサイクルの確立、助成額の増加や長期助成の設置、カウンスル自体の広報強化、情報提供や相談窓口の設置</p>

名称	国内③ アーツミッション・ヨコハマ (ACY)		日本
設立主体	横浜市	運営主体	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団
設立年	2007年	職員数	不明 ※財団全体：役員 11人、監事 2人、評議員 7人、職員 148人
財源 ※2022年度	<p>※カウンシル単位の詳細が不明のため、運営主体の財源を記載する 計 3,396,105,268 円 (運営主体全体)</p> <p>a. 公的予算、補助金等 84.2% b. 事業収入 14.5% c. 寄付・スポンサー等 0.3% e. 投資収益、金利等 1.0%</p> <p>a. 指定管理料収益、受取負担金、横浜市補助金、受取助成金、国庫補助金 等 b. 入場料、施設利用料、講座料 等 c. 企業等協賛金、受取寄付金 等 e. 特定資産運用益、基本財産運用益 等</p>		



概要	<p>公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が運営する、芸術やデザインにおける社会連携、地域連携を進める組織。日本初の地方公共団体が設立したアーツカウンシル的機能を持つ専門組織といわれる。財団による「芸術文化と社会のための中間支援」活動であり、芸術やデザインを軸に横浜各地で共創、協働を生み出している。地域での創作活動を望むアーティスト等に活動拠点として使用可能な施設を紹介する等、地域に根付いた取り組みに特徴がある。ほか、相談窓口、公募型助成、市の文化観光局と提携したあらゆる担い手を横断的につなぐネットワーキング・プログラム、地域のブランディング形成を目的とした情報発信等も実施。</p>
活動内容 ※抜粋	<p>① 助成制度の企画・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> 文化芸術創造都市施策の重点的取り組みに応じて、助成を実施。主に、芸術活動の支援・芸術家の育成、芸術と社会の関係性からなる創作活動支援、クリエイター等の誘致と企業等を含む新たな創造産業の芽生え、の3点を目的とした助成制度を企画・運営する 助成プログラムの改善、助成交付者の組織基盤強化のために事業評価を実施している 令和5(2023)年度の助成プログラム「ACY アーティスト・フェローシップ助成」は、アーティストの活動場所として横浜各地域の可能性を探る試み。助成額は定額100万円。助成を受けたアーティストは、必要な資金やネットワーク、新しい表現や活動の場所の獲得を通して自身のキャリアアップをめざす。審査員は5名。書類選考と面談選考がある <p>② 横浜市クリエイターデータベース：横浜市内で活躍するクリエイターの検索・紹介サイト。グラフィックデザイナーやWEB、映像制作者、編集者等、主に企業や行政等のパートナーとなり仕事をするクリエイターを掲載しており、「得意分野」「作品」「業種」からの絞り込み検索が可能。「文化芸術創造都市・横浜」の実現に向けて市とACYが集積してきたクリエイターの情報を発信し、市内の事業につなぐなど新たなビジネスチャンスを創出するため、2017年に運用を開始した。利用者は企業、NPO、商店街、行政等</p> <p>③ 無料相談窓口：設立時から継続している、横浜のアートやデザインに関わる無料のサポート機関。ウェブ事前予約を経て、オンライン相談が可能（1回あたり最長45分が目途。日時調整はメールで対応）。アート活動資金、デザイナー登録、具体的なマッチング、学術調査協力、企業連携支援等多岐にわたり、アートイベントや展覧会の広報相談も受け付けている。内容次第で45分程度の打合せを複数回、数か月間にかけて実施することもある</p> <p>④ 活動支援情報：横浜市内の創造活動に関わる支援情報を集めたリンク集。詳しい情報は主催に問い合わせる必要があるが、自分が求めている情報や相談先がわからない場合についても、同様に「相談窓口」が対応する</p> <p>⑤ 創造まちづくり：相談窓口や助成を通して、横浜都心臨海部におけるクリエイター拠点形成を支援。横浜は2004年から関内、関外地区を中心に建築家やデザイナー、アーティスト等の人材誘致を進めている。これにより、横浜らしい独自のワークスタイルが発展している</p> <p>⑥ 文化芸術創造都市・横浜プラットフォーム：横浜における創発を喚起するため、2016年より新たな取り組みとして横浜市文化観光局と共にクリエイターや企業、行政、市民等、創造の担い手を横断的に繋ぐネットワーキング・プログラムを開催している</p> <p>⑦ アートイベントの実施：ミナトノアート（市文化観光局との共同。回遊型イベント）等</p> <p>⑧ 情報発信：文化芸術創造都市・横浜のブランディング形成を目的とした活動情報の発信</p> <ul style="list-style-type: none"> WEB マガジン「創造都市横浜」、「横浜市クリエイターデータベース」等の公開 各種SNS（X ※旧Twitter、Facebook、note）運営

【2】 国外事例

名称	国外① 全米芸術基金 (National Endowment for the Arts : NEA)		アメリカ
設立主体	国 (連邦政府)	運営主体	全米芸術基金
設立年	1965 年	職員数	168 人 (フルタイム等量 145 人)
財源 ※2023 年度	<p>計 226,691,178USD (約 330 億円)</p> <p>a. 無年度資金 (no-year funds) である政府補助金 (新規および繰越) ※連邦議会から年間充当金として毎年受け取る、会計年度の制限なく使用できる資金</p> <p>g. 相殺徴収金からの支出権限</p>		
組織図 ※2022 年度	<p>組織図に記載のない部署は下記の通り：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最高財務責任者 (Office of the Chief Financial Officer) 6 人 ・ 行政サービス (Administrative Services Office) 7 人 ・ 助成金管理 (Office of Grants Management) 14 人 ・ 人事 (Human Resources Office) 5 人 ・ 情報技術 (Office of Information & Technology Management) 9 人 ・ 文学・芸術教育 (Literary Arts & Arts Education Division) 11 人 ・ 学際芸術 (芸術家コミュニティ、民俗伝統、学際作品) 6 人 ・ パートナーシップ (アクセシビリティ、チャレンジアメリカ、州・地方・地域芸術団体、国際活動) 8 人 ・ パフォーミングアーツ (ダンス、音楽、オペラ、ミュージカル、演劇) 14 人 ・ 視覚芸術 (デザイン、メディアアート、ミュージアム、視覚芸術) 14 人 <p>画像：全米芸術基金 ※青字丸括弧内は 2023 年現在、公式サイトで公開されている部署人員数</p>		
概要	<p>国内文化芸術の創作活動支援を目的に設立された連邦政府の独立機関。現在は多様な芸術活動に助成金を提供する全米最大の芸術支援組織である。助成金の半分を他の機関から調達すること (ただし個人の作家・翻訳家を除く) を条件に助成する「マッチング・グラント」制度を基本として多数の芸術家を支援する。国内の多くの博物館が当団体の助成金で運営されている。個人からの寄付も募る。</p>		

- ① **各種会議の実施**：アメリカ文化サミット、テーマ別会議体等
- ② **各種助成金**
- 2022 会計年度の総助成額は約 2 億 2610 万 USD、総採択プロジェクト数は 3,457 件
 - 1. プロジェクト型助成金：
 - 芸術プロジェクトを対象とした公募型助成金。選考は 3 段階。応募書類をもとに NEA 外の識者委員会（芸術分野ごとに構成：国内外の著名な芸術家・学者・パトロン、芸術に詳しいが芸術分野で生計を立てていない一般市民からなる）が推薦団体を選考、NEA 内の全米芸術評議会が推薦団体を確認・審査、NEA 組織代表が最終決定する
 - 一般市民が識者委員となるには、専用データベースに登録しておく必要がある
 - 応募可能な団体は、非営利団体、州行政府、民族団体・民族、個人等。芸術「プロジェクト」に対してのみ資金提供されるため、施設の運営、新組織の創造、施設の新設・購入・改修、学校運営のための資金提供は行わない。団体・プロジェクトの大小は問わない
 - 現在応募可能なプロジェクトは下記 3 種
 - (1)芸術プロジェクト助成金（1 万～10 万 USD／プロジェクト）：NEA 最大の助成金枠
 - (2)チャレンジ・アメリカ（1 万 USD／プロジェクト）：芸術の面で恵まれず疎外されてきたコミュニティを支援し、芸術文化のすそ野を広げるプロジェクトが対象。対象は小規模な団体であるため、申請書は簡略化されている
 - (3)私たちの街（2,500～15 万 USD／プロジェクト）：長期的な地域社会の活性を支援
 - 2. パートナーシップ協定助成金：全米 50 州、コロンビア特別区、5 つの海外領土、6 つの地方芸術団体（各地方に置かれた管轄団体）に対して給付される助成金
 - 3. 研究助成金：芸術の価値とアメリカ社会への影響に関する研究支援 等
 - 4. 文学フェロウシップ：作家（散文、韻文問わず）、翻訳家個人への支援
- ③ **市長等を対象とした専門家マッチング支援**
- 全米市長会議との協力で 1986 年から実施する市長研修の場。建築、芸術文化、不動産開発等のベテラン専門家が招かれ、市長に都市課題の解決策を提供。参加者の費用負担はなく、専門家には若干の謝礼が支払われる。専門家は随時募集中 ※マッチングの詳細は不明
 - 市長と専門家各 6 名が参加する 2.5 日間の研修（現地視察を含む）、少数の市長と職員が対象の半年間のゼミ、1 時間のオンラインセミナー、卒業生が対象のオンライン相談会 等
- ④ **全米規模の調査、リソース提供**：「アクセシビリティのためのデザイン」等
- ⑤ **軍人および軍属家族の入館無料制度**：国防総省との協力で実施
- ⑥ **州担当者向け研修、海外派遣**：州芸術団体マネージャー向け能力発展研究週間等
- ⑦ **生涯功労賞の授与**：ジャズ奏者、民俗・伝統芸術の実践者、芸術家やパトロン等への授与
- ⑧ **連邦機関や各種団体との提携**：連邦政府機関から民間非営利団体まで、多様な団体と連携
- ⑨ **公式サイト、SNS 等での広報活動**
- ブログ：月 7 回程度更新。芸術家インタビュー、アートシーンや助成プロジェクトの紹介 等
 - ポッドキャスト「Art Works Podcast」：週 2 回程度更新。1 回 30 分程度。全 641 エピソード。芸術家、大学教授等の芸術分野の最前線で活動している人を招いてのインタビュー形式
 - 雑誌：年 2 回発行。30 頁前後、カラー。NEA の活動紹介、関係者インタビュー、芸術作品レビュー等。公式サイトから無料ダウンロード可能。バックナンバーも閲覧可能 等
- ⑩ **超党派サミット参加**：大統領主催のヘイトクライムに対抗する集会で芸術の可能性を提言

名称	国外② 博物館・図書館サービス機構 (Institute of Museum and Library Services : IMLS)		アメリカ
設立主体	国（連邦政府）	運営主体	博物館・図書館サービス機構
設立年	1996年	職員数	75人
財源 ※2023年度			計 313,577,976USD（約 456 億円） a. 無年度資金（no-year funds）である政府補助金（新規および繰越） ※連邦議会から年間充当金として毎年受け取る、会計年度の制限なく使用できる資金 g. 相殺徴収金からの支出権限
組織図 ※2022年 10月時点			
概要	<p>助成金交付等の財政支援を通じて、米国内の博物館及び図書館の発展に寄与することを使命とした連邦政府の独立機関。コミュニティに対して著しい貢献を果たした博物館・図書館等を称える全米規模の賞「全米博物館・図書館サービスメダル」を実施している。個人からの寄附も募る。「2022～2026 会計年度戦略プラン」では、生涯学習の推進、コミュニティの巻き込み、コレクションの管理と利用の促進、公共サービスの質を高めるの4つを掲げる。</p> <p>助成金交付先は、図書館が全体の約70%。博物館への助成プログラムにおいては、大規模～小規模まで多様な規模の館を支援している。</p>		
活動内容 ※抜粋	① 各種助成金 <ul style="list-style-type: none"> 約20種の助成プログラムを展開（期間限定のものを含む）。最大規模の助成は「州助成金」 州助成金（総額約1.8億USD）：各州の図書館運営団体（SLAAs）に対して配分される助成金。アメリカの公立図書館向けの国家支援として最大。小規模図書館、地方図書館、町立図書館を含む州レベルの組織を支援してきた。各SLAAにまず基本額が配分され、人口に応じた追加額が配分される方式。州規模のプロジェクトやサービスに充てることができる。各州の助成金がどのように活用されているかはオンラインデータベースから検索可能。助成金活 		

用後の評価も実施する。各 SLAA は、5 年間の図書館サービス目標を詳述した計画を提出するよう求められ、SLAAs が 5 年間の図書館サービスの評価を実施する。この評価は、種々の実践を改善し、政策に反映させるための基礎情報となる

- 2022 会計年度に博物館サービス局が実施した博物館向け助成金は、合計採択額 4,463 万 USD / 合計採択数 280 件 (応募数 716 件)。助成金を得た館および活動内容はデータベースで公開されている。2023 年現在、博物館関連の主な助成金は下記の通り
 - 保存のためのコレクション評価：中小館向け。専門家が 2 日間で館の全資料、建物、資料保存管理方針等を調査し、資料管理改善に向けた報告書を作成。12 か月後に専門家と協議し、進捗状況等を相談する。IMLS が助成し、アメリカ保存修復機構 (AIC) が実施
 - デジタル人文学推進 (最大 35 万 USD / 36 か月)：デジタルプロジェクトへの支援
 - インスピレーションを！小規模博物館助成 (5 千～7.5 万 USD / 1～2 年)：プロジェクト単位で小規模館を支援。生涯学習、組織能力、コレクション管理・アクセスの 3 種で募集
 - 博物館評価プログラム：1 年間にわたる自己評価と諮問委員のレビューを通じた中長期的な運営計画立案の支援。館はワークブック等に取り組み、専門家の現地視察や報告書を受け、運営計画に改善行動等を組み込む。IMLS が大半を助成するが、館側にも一部負担が生じる。応募館は、専用チームを結成し、当プログラムを 1 年間優先業務とする必要がある。アメリカ博物館協会 (AAM) が実施する。公式サイトで実施館の変化等を公開
 - 博物館のエンパワーメント (5 千～25 万 USD / 1～3 年)：博物館職員の専門能力開発支援。デジタル技術、多様性・公平性・包括性、評価、組織管理の 4 種で募集
 - 博物館ナショナルリーダーシップ (5 万～75 万 USD / 1～3 年)：博物館が直面している重大な課題に取り組む、公共サービスを強化する可能性のあるプロジェクトを支援
 - アメリカの宝を守れ：貴重コレクションの保存支援。NEA、全米人文科学基金との協働

② 助成実績 DB・紹介 WS

- 助成金を獲得した館等を検索できるデータベースを公開している
- コロナ禍前 (2019 年) には全米 6 地域で博物館向けの助成金紹介ワークショップを開催し、包括的な助成制度の概要、助成金採択率アップのコツ等を紹介した。参加費は無料

③ **各種リソース等**：市民の図書館・博物館サービスへの期待と満足度調査、国内の博物館関連組織リスト、全米の博物館の存在と影響を把握する調査、各州の IMLS 助成金情報まとめ、経済状況やブロードバンド情報等、各種統計資料・研究報告書を公開している

④ **全米博物館・図書館サービスメダルの授与**：地域社会に貢献した施設に贈られる

⑤ **各種団体との連携事業**：SLAA、AIC、AAM、NEA のほか、消費者金融保護局等とも連携

⑥ **各種情報発信**：各種 SNS のほか、電子ニュースレター (毎月発行。助成金採択館の紹介、IMLS のブログ記事やニュースリリースのまとめ、イベント関連情報等を掲載。公式サイトから誰でもアクセスできる) 等で情報発信

⑦ 助成対象館用広報ツールキット提供

- 助成金採択の旨を各方面に告知する際に利用できるツールキットやマニュアルを公開
- 行動ヒント集 (報道機関への記事の売り込み等、リリースの作成・公開日時のすすめ、SNS の活用、関連組織と地域社会ステークホルダーへの連絡を推奨する文章等が掲載されている)、SNS に投稿するメッセージのサンプル、IMLS ディレクターの言葉、IMLS のロゴ 等

名称	国外③ 公益財団法人フランス遺産財団 (Fondation du patrimoine)		フランス
設立主体	国	運営主体	公益財団法人フランス遺産財団
設立年	1996年	職員数	85人 ※ほか、能力的メセナとして23人、ボランティアとして903人
財源 ※2022年度	<p>a. 公的予算、補助金等 3.4%</p> <p>c. 寄付・スポンサー等 38.5% d. 宝くじ基金等 20.7% g. その他 37.3%</p>		<p>計 138,692,893EUR (約 217 億円)</p> <p>a. 地方公共団体による助成等</p> <p>c. メセナ、募金キャンペーン（クラウドファンディング含む）、寄付、遺贈 等</p> <p>d. 文化財ロト</p> <p>g. 前年度繰越金、減価償却等</p>
組織	<p>※組織図は非公開</p> <p>地域圏委員会・県委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域ネットワーク。2023年12月現在、21の地域圏委員会と100の県委員会が存在する ・ 本土の地域圏委員会は3人前後の職員と20～80人程度のボランティアスタッフからなり、海外県・海外領土の委員会は少数のボランティアが運営（コルシカ島のみ職員を1名配置） <p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 決定機関（事務局、理事会）を複数の関連委員会（管理委員会、評議委員会、その他の委員会）で支える体制。関連委員会はボランティアとして助言や専門知識を提供する有識者集団。内、評議委員会メンバーの総数は15名。それぞれに人材、マーケティング、広報、募金、デジタル、等々の専門領域を持つ。全体の指揮・管理運営は本部長が担当する。 <p><u>決定機関</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 事務局：執行部。代表のほか、副代表2名、会計担当1名、秘書1名で構成される - 理事会：方針決定・予算採択等を行う。下記24名の役員で構成 <ul style="list-style-type: none"> (1) 企業代表12名：国内大企業12社の代表者（ロリアル、ソデクソ、ヴィヴェンディ、アクサ、クレディ・アグリコル等の国を代表する企業のほか、建築や文化関連企業等） (2) 国会議員および地方公共団体関連組織代表5名：国民議会（下院）、フランス・デパルتمان（県）会、フランス・レジオン（地域圏）会、フランス・市町村長会、元老院（上院）の代表者 (3) 国が任命した有資格者2名：フランス学士院、文化省の代表者 (4) 賛助者代表3名（肩書なし） <p><u>関連委員会・評議会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 管理：監査委員会、財務委員会、遺贈委員会（遺贈及び無償贈与の受け取りに関する答申） - 評議：評議委員会（戦略的推奨事項の策定）、フィランソロピー委員会（メセナ及びマーケットリサーチ関連活動）、倫理委員会（倫理的諸問題に関する答申） - 対話：連絡委員会（各地域圏委員会・県委員会代表間の対話を保証）、社会経済委員会（被雇用者の代表性と対話を保証） <p>傘下基金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の物件やプロジェクトのために個別化された10の基金がある。遺産財団の公式サイト経由で各基金への寄付が可能 		

概要	<p>歴史的建造物として保護されていない地域文化財を救うための財団として誕生した非営利法人。国家的遺産の周知、保存、活用を担う。文化財・遺産を保護する、地域経済を発展させる、雇用を創出する、誰もが文化にアクセスできるようにする、次世代に伝える、の5つをミッションとして掲げる。フランスの文化財を雇用や教育、発見、絆の創出機会とするため、多様な所有者の資金調達をサポート。多様な支援手段を提示しており、広く一般の人々を対象にした募金キャンペーンのほか、賞やコンクールの開催、文化財宝くじ、テーマ別プログラム（雇用支援、自然遺産等）、全国的メセナ（支援を希望する大企業とそれに見合ったプロジェクトのマッチング）、地域的メセナとメセナクラブ（ローカル企業の寄付金やクラブ加入によるプロジェクト支援）、財団の直接支援、ラベル制度（個人の所有者による修復工事支援）、地方公共団体とのパートナーシップ（地域圏議会等による寄付金提供）がある。2019年はパリのノートルダム大聖堂再建のための募金窓口の一つとして、総額2億3,200万EURを調達。</p>
活動内容 ※抜粋	<p>① 文化財建造物修復等への支援 ※景観、自然環境、動植物種、調度品、車両等も支援対象</p> <ul style="list-style-type: none"> 文化財ロト（2018年～）：フランス宝くじ公社（FDJ）と文化省の協力による宝くじを通じた資金調達。危機的な文化財修復のため、2017年にマクロン大統領が有名司会者のステファン・ベルンに託した「ミッションベルン」の中核をなす。選定委員会はベルン氏を含む関係機関が担当し、全国の文化財を対象を広げている。所有者の公私、文化財指定の有無等に拘束されず、国有モニュメントセンターの管理物件も支援対象となりうる 文化財とローカルツーリズム（2021年～）：ローカルツーリズムの活性化に関わる修復・保護プロジェクトを対象にした3年間の支援プログラム。民泊エアビーと提携。これまで支援した約200件の大部分は民間プロジェクト。地域圏委員会はエアビーのホストと共同で文化財ガイドも展開する。エアビーは2022年からメセナとして560万EUR拠出 遺産と雇用（2011年～）：文化財関連職の雇用・人材育成等を促進するプロジェクトが対象 自然遺産と生物多様性（2009年～）：気候変動や生物多様性の減少と闘うプロジェクトを対象とした支援プログラム。2022年に有識者からなる学術評議会を設立し、活動を強化 <p>② 多様な支援プログラム：募金キャンペーンを基本に、資金調達を支援する様々な手段を用意</p> <ul style="list-style-type: none"> 募金キャンペーン：公式サイト内でのクラウドファンディング。地域やタイプから支援したいプロジェクトを探せる。額面による税額控除はあるが、特別なリターンは設定されていない。2023年12月現在の掲載件数は4043件（募集終了を含む）。募金キャンペーンの実施を希望する物件所有者は、公式サイト内に用意された申請書類に必要事項を記入し申し込む。各地の地域圏委員会・県委員会が相談や問い合わせに対応する 企業メセナ：約2300社が参画。中小から構成される地域レベルの共済的な資金提供も 遺贈、贈与、生命保険（遺産財団は相続税・贈与税が免除される） 公的助成：国、地方公共団体による金銭的・制度的サポートや顕彰等（凡そ①と重複） <p>③ 総合的な支援体制</p> <ul style="list-style-type: none"> 遺産ポータル（2022年～）：修復・活用プロジェクトを成功させるための無料情報サイト 「遺産財団」ラベル（1966年～）：人口2万人未満の農村地域等にある物件の所有者が税控除の形で国の支援を受けやすくするための仕組み。認定者・管理者は遺産財団 <p>④ 修復プロジェクトを対象としたアワード：地方公共団体・一般団体による優れた募金活動を表彰する「大衆メセナ賞」、宗教建築の保護・活用等を評価する「セザム賞」、経済・社会・環境・安全・文化の面で模範的なプロジェクトを評価する「インパクト基金」等</p>

名称	国外④ アーツ・カウンシル・イングランド (Arts Council England : ACE)		イギリス																						
設立主体	国 (王室)	運営主体	アーツ・カウンシル・イングランド																						
設立年	1946 年	職員数	601 人 (フルタイム当量)																						
財源 ※2022 年度	<p>e.投資収益、金利等 0.6%</p> <p>a.公的予算、補助金等 67.9%</p> <p>d.宝くじ基金等 31.0%</p> <p>g.その他 0.5%</p>		<p>計 795,711 千 GBP (約 1,453 億円)</p> <p>a. 政府助成 (文化・メディア・スポーツ省および教育省等から) ※コロナ禍関連の助成を含む</p> <p>d. 宝くじ基金からの分配</p> <p>e. 投資収益</p>																						
組織	<p>※組織図は非公開</p> <p>上級幹部 (20 名)</p> <table border="0"> <tr> <td>(1) 最高経営責任者</td> <td>(10) 国内コミュニケーション担当ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(2) 最高運営責任者</td> <td>(11) 多様性担当ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(3) エンタープライズ・イノベーション担当最高経営責任者</td> <td>(12) ミュージアム・文化財担当ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(4) 公益・コミュニケーション担当最高経営責任者</td> <td>(13) 人事・不動産担当ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(5) アート・ミュージアム担当副最高責任者</td> <td>(14) 戦略担当ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(6) 空間・エンゲージメント・図書担当副最高経営責任者</td> <td>(15) 文化復興基金担当プログラム・ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(7) 最高財務・資源担当オフィサー</td> <td>(16) 南東部エリア・ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(8) 最高データ担当オフィサー</td> <td>(17) 南西部エリア・ディレクター</td> </tr> <tr> <td>(9) ガバナンス・計画担当ディレクター</td> <td>(18) 中部エリア・ディレクター</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(19) 北部エリア・ディレクター</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(20) ロンドンエリア・ディレクター</td> </tr> </table> <p>統治機構 (85 名)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ナショナル・カウンシル (NC) 15 名 ・ エリア・カウンシル (北、中部、南東、ロンドン、南西) 各 14 名 ※ほか NC より各 1 名 ・ 博物館認定委員会 16~20 名 ・ パフォーマンス監査委員会 4 名 ※ほか 5 名は NC に在籍 ・ 指定スキーム委員会 10 名 ・ 給与委員 ※全 5 名が NC に在籍 ・ 代理受託パネル 6~24 名 ・ アーツ・カウンシル・コレクション収集委員会 8 名 ・ (期間限定の設置：) 人種諮問グループ、障がい者諮問グループ 			(1) 最高経営責任者	(10) 国内コミュニケーション担当ディレクター	(2) 最高運営責任者	(11) 多様性担当ディレクター	(3) エンタープライズ・イノベーション担当最高経営責任者	(12) ミュージアム・文化財担当ディレクター	(4) 公益・コミュニケーション担当最高経営責任者	(13) 人事・不動産担当ディレクター	(5) アート・ミュージアム担当副最高責任者	(14) 戦略担当ディレクター	(6) 空間・エンゲージメント・図書担当副最高経営責任者	(15) 文化復興基金担当プログラム・ディレクター	(7) 最高財務・資源担当オフィサー	(16) 南東部エリア・ディレクター	(8) 最高データ担当オフィサー	(17) 南西部エリア・ディレクター	(9) ガバナンス・計画担当ディレクター	(18) 中部エリア・ディレクター		(19) 北部エリア・ディレクター		(20) ロンドンエリア・ディレクター
(1) 最高経営責任者	(10) 国内コミュニケーション担当ディレクター																								
(2) 最高運営責任者	(11) 多様性担当ディレクター																								
(3) エンタープライズ・イノベーション担当最高経営責任者	(12) ミュージアム・文化財担当ディレクター																								
(4) 公益・コミュニケーション担当最高経営責任者	(13) 人事・不動産担当ディレクター																								
(5) アート・ミュージアム担当副最高責任者	(14) 戦略担当ディレクター																								
(6) 空間・エンゲージメント・図書担当副最高経営責任者	(15) 文化復興基金担当プログラム・ディレクター																								
(7) 最高財務・資源担当オフィサー	(16) 南東部エリア・ディレクター																								
(8) 最高データ担当オフィサー	(17) 南西部エリア・ディレクター																								
(9) ガバナンス・計画担当ディレクター	(18) 中部エリア・ディレクター																								
	(19) 北部エリア・ディレクター																								
	(20) ロンドンエリア・ディレクター																								
概要	<p>世界のアーツカウンシルの手本となってきた草分け的存在。現在はデジタル・文化・メディア・スポーツ省直下の公共団体で、イングランド内を 5 エリアに分けて業務を推進。政府助成や全国宝くじ基金を活用し、組織の 10 年計画「創造しよう (Let's Create)」(2020 年~) に沿ったプログラムを助成している。2022 年度は 985 組織に対して 4 億 4,600 万ポンドを助成した。「創造しよう」は、5,000 人以上の人々が参加する対話をもとに構築された、開発機関としての役割、投資・資金配分アプローチ、創造性と文化のためのアドボカシーについてのビジョン。ここで提示される 4 つの投資原則 (包括性と社会的関連性、野心と質、ダイナミズム、環境への責任) に基づき助成対象が選ばれる</p>																								

- ① **テーマ別会議体**：ライブラリーズ・コネクト（公共図書館のネットワーク育成）等
- ② **各機関への助成金配分**：文化復興基金（Culture Recovery Fund）、宝くじ基金（National Lottery Fund）から得た予算を芸術団体、ミュージアム、図書館、創造的個人に投資し、英国の芸術・文化体験を支援・開発。「創造しよう」戦略で掲げた、英国の文化芸術を支援し国際的に価値あるものへと発展させるビジョンに基づき配分する。令和 4(2022)年度は 6,139 件助成
- ③ **助成対象の評価**：外部審査員による ACE 助成対象の評価。創作やキュレーション等、優れた作品に助成していると確認する。助成団体はプロジェクトを振り返り、評価するのに役立つ
- ④ **博物館開発事業**：9つの地域プロバイダを通じて、政府や ACE から直接資金を受けていないミュージアムにトレーニング、プログラム、小規模助成金、ネットワーク等を提供し、認定ミュージアムおよび認定をめざすミュージアムを支援する事業。例えば、ミッドランド東部を担当するプロバイダ（州議会が管理）は、ACE の資金提供を通して、小規模助成金やガバナンス支援、組織見直し、ボランティア開発プログラム等を提供している
- ⑤ **助成制度ポータル「グランティウム」**：助成制度の申請をサポートするサイト。プロフィール登録による簡便な申請、進捗通知等が可能。提出書類閲覧や助成の取消手続きもできる
- ⑥ **リサーチ・プログラム**：助成の評価報告、美術館部門フリーランサーへの大規模調査等
- ⑦ **大学との連携による若者の創造的活動への支援**
 - ・ タレント 25：0～25 歳への追跡調査を通じて、若者にとっての創造的活動の利点を把握
 - ・ ナショナル・サタデー・クラブ：13～16 歳向けのクリエイティブな教育機会提供
- ⑧ **美術品補償制度**：英国内の機関に貸与されている文化財に対する補償制度
- ⑨ **博物館認定制度**：業界基準に基づき、ミュージアムの適切な運営を認定する制度。運営方法、コレクションの管理、利用者との関わり等が基準であり、約 5 年ごとの報告書提出が必要。全国 1,700 以上のミュージアムが参加。認定プロセスは ACE の審査、品質保証審査、アクレディテーション・パネルによる決定（完全認定、仮認定、否認、除外）。信頼向上、資金調達容易化等に加え、専門的なアドバイスを受けられるなどのメリットがある
- ⑩ **コレクションの形成・保存・活用**：国のコレクションであり、学校、大学、病院、慈善団体等、国内公共施設にも貸与されている。獲得は収集委員会を通じて行われる
- ⑪ **ACE/V&A 購入基金**：中央政府の援助を受けていない博物館等が、資料等の購入に全国宝くじ基金の資金を活用できるプログラム。V&A が管理。博物館は⑨認定博である必要がある
- ⑫ **フリーランスや個人事業主等向けのトレーニングやリソースを提供** ※有料提供も含む
 - ・ セーフガーディング：自分自身やあらゆる年代の弱い立場の関係者を保護する方法等
 - ・ ビジネス・スキル：民間企業等による財務管理や報酬率を含む各種トレーニングとリソース
 - ・ ネットワーキング&ピア・ラーニング：ローカルおよび全国規模の学習やネットワーキングをサポートするイベント等、仲間と繋がるためのリソースとネットワーク提供
- ⑬ **一般向け国際イベントへの支援**：ヤラム・マスカレード・フェスティバル・ツアー（毎年開催される、西アフリカ・ディアスポラの世界レベルのアーティストを招聘するイベント）等
- ⑭ **博物館・美術館展覧会税控除**：2017 年に導入された、展覧会の制作費を一部税控除できる制度。ACE は申請書の作成・提出関連の情報やテンプレートの提供等を通じて支援している
- ⑮ **認定博物館用広報ツールキット提供**：認定博物館を認定制度の広告塔と見なし、認定に関するプレスリリースのために提供されるサポートの一つ。SNS 共有のテンプレートや ACE 支部のアカウント ID、地元議員へのタグ付け投稿の方法等を提供

名称	国外⑤ 社団法人韓国博物館協会 (사단법인 한국박물관협회)		韓国
設立主体	国（文化体育観光部）※同国博物館法と関連	運営主体	社団法人韓国博物館協会
設立年	1991年	職員数	17人 ※理事会・委員会等の人員を含まない
財源 ※2022年度	<p>計 9,802,487,576KRW (約 11 億円)</p> <p>a. 国庫 b. 発展基金（割合が少ないためグラフに表示無し） c. 指定寄付金、スポンサー事業（KB 国民銀行、KB 損保） f. 年会費・入会費 g. その他</p>		
組織図	<p>画像：韓国博物館協会</p>		
概要	<p>「博物館及び美術館振興法(以下「振興法」と称する)」第 34 条により設立された社団法人。振興法第 5 条に基づいて文化体育観光部長官が認めた、韓国における登録博物館・美術館が会員として加入する非営利法人団体であり、博物館・美術館を通じた一般大衆の文化享受の増進に努めている。</p> <p>第 5 条に記載されている博物館とは、設置主体別には「国・公立、私立、大学博物館」、種類別には「博物館、美術館、資料館、史料館、遺物館、展示場、展示館、郷土館、教育館、文書館、記念館、保存所、民俗館、民俗村、文化館、芸術館、文化の家、野外展示公園」。事業領域は、健全な博物館・美術館発展のための支援事業、国内外博物館・美術館との資料交換及び協力事業、研究発表会、学術誌及び会誌の発刊に関する事業、国内外特別展支援事業、博物館の専門スタッフの教育と養成、その他本会の目的達成のための付帯事業。</p>		

① 会員団体ネットワーキング

- ・ 博物館・美術館人 新年交流会：政府関係者、関連機関長、博物館・美術館館長が参加
- ・ 全国博物館人大会：政府褒章（大統領表彰・国務総理表彰・文化体育観光部長官表彰）等
- ・ 今年の博物館・美術館賞 授賞：企画展示部門／教育プログラム部門／出版物部門がある
- ・ 委員会活性化事業：地域協議会会長団会議を通じて、中央と地域間で議論される内容を共有。それに基づき協力網を構築し、地域博物館・美術館が発展および交流する場をつくる

② 広報とコミュニケーション

- ・ 全国博物館・美術館オンライン協力網活性化事業：秀逸なコンテンツに着目し、国民に発信
- ・ 博物館・美術館地図製作：協会登録館の情報を盛り込んだ地図を各国語版制作・設置

③ 人材支援事業 ※詳細は別紙「人材バンクの参考事例」参照

- ・ 私立博物館および私立大学博物館 専門人材バンク支援事業
- ・ 私立博物館および私立大学博物館 予備学芸人材バンク支援事業
- ・ 公・私立・大学博物館 国家文化遺産 DB 化事業
- ・ 私立博物館・美術館 オンラインコンテンツ制作支援事業

④ 国内・外 対外活動

- ・ 韓国博物館国際学術大会
- ・ 博物館／美術館の図録およびカルチャーグッズのバザー：収益金は基金として活用する
- ・ 博物館擁護の日セミナー：多様な人・団体が博物館を支援してくれるよう委員会を運営
- ・ 博物館／美術館発展政策フォーラム（セミナー）：法整備・税制等に関する委員会を運営
- ・ 館長・学芸士の国際行事への参加、博物館／美術館短期研修

⑤ 教育プログラム支援事業

- ・ MUSEUMS OF HUMANITIES ON THE ROAD：博物館や生活の中に息づくものを通じた人文学の学習を推進するキャンペーン。群／町／村に所在する関連事業に取り組む館を支援
- ・ 博物館 文化の日：博物館のコンテンツを活かした文化プログラムを提供する、団体を支援

⑥ 基金事業

- ・ 「KB Dream Wave 2030」KBと一緒にミュージアムに行こう：KB 国民銀行との共同事業。学生を対象に、博物館事前教育・展示観覧・体験活動を支援。これまで全国 6,268 校が参加
- ・ KB 損害保険と一緒に作る開かれた博物館：国内の様々な博物館や美術館の展示を紹介

⑦ 研究調査・評価

- ・ 博物館オンライン教育コンテンツ制作ガイド：教育コンテンツの開発・運営に関するガイド
- ・ 専門人材のための業務標準案：私立館における専門人材を対象とした業務標準案を公開
- ・ 博物館・美術館関連の主要資料翻訳

⑧ 教育運営事業

- ・ 全国博物館・美術館教育アカデミー：博物館／美術館学芸士及び準学芸士試験合格者、博物館／美術館での勤務経験者（資格未所持者含む）、関連学科の在学生等を対象に教育を提供
- ・ リーダーシップワークショップ：博物館・美術館運営者（館長以外）に特化した教育を提供

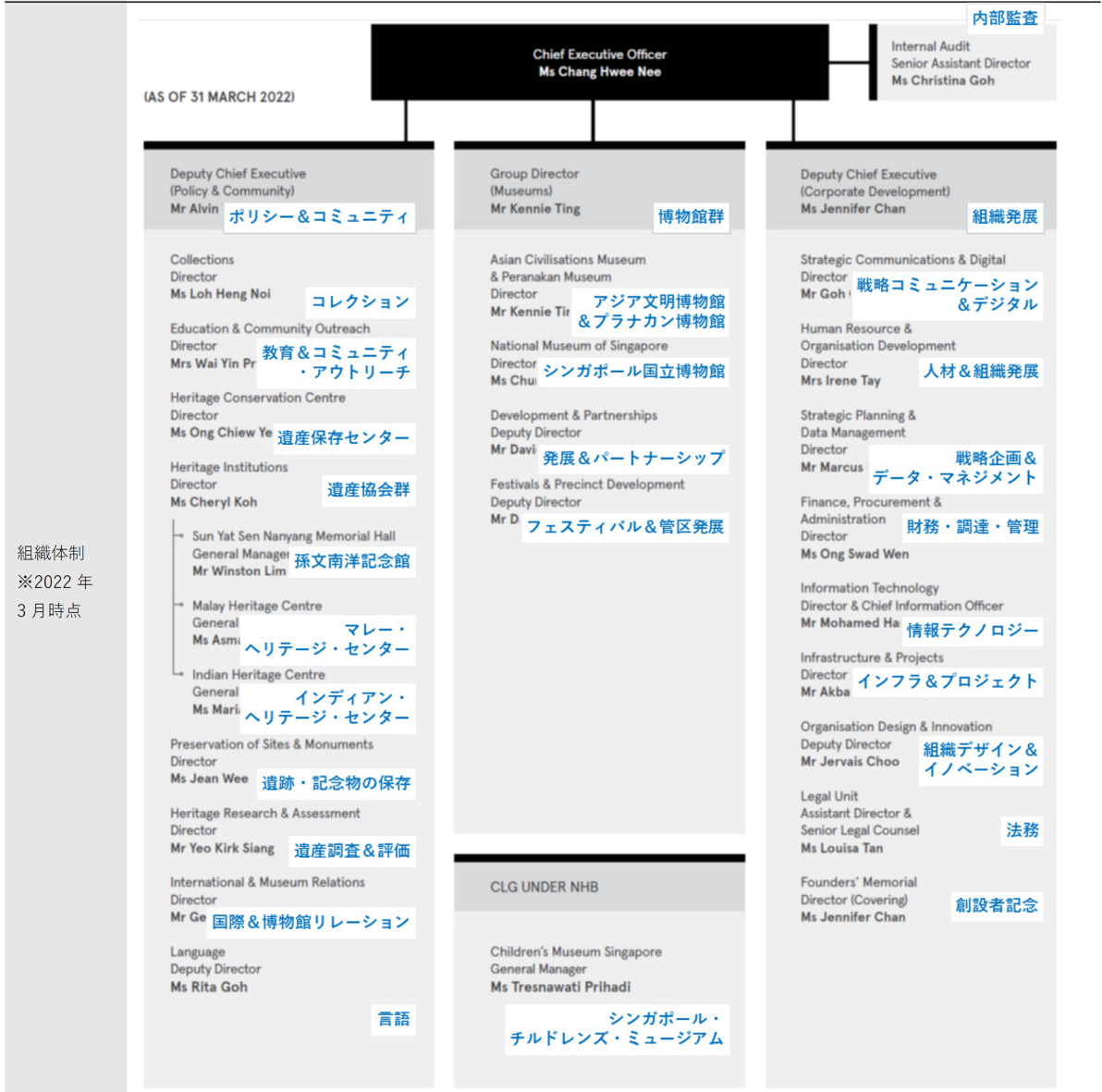
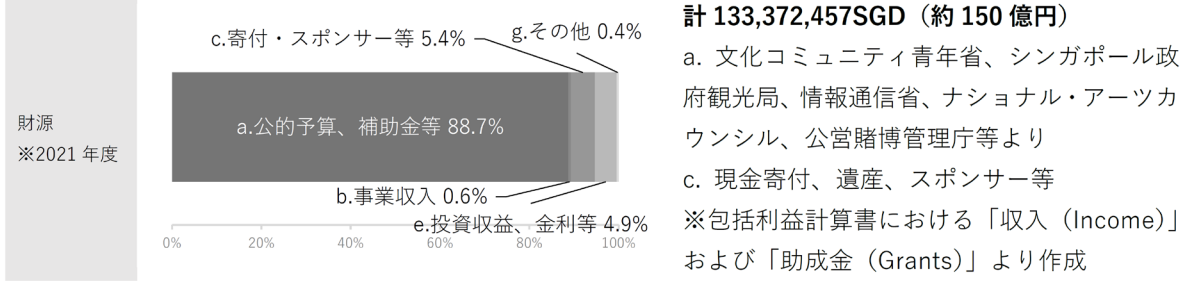
⑨ スマートサポート事業

- ・ スマート博物館・美術館基盤造成事業：ICT を活用したコンテンツの制作、展示案内システムの開発、遠隔教育システムの構築、来館者調査・開発等、機関別の特性に則した支援事業
- ・ 私立博物館／美術館におけるオンラインコンテンツ制作支援事業

名称 **国外⑥ 国家遺産局** (National Heritage Board : NHB) シンガポール

設立主体 国 (文化コミュニティ青年省) 運営主体 国家遺産局

設立年 1993年 職員数 215人 ※ほか、ボランティア多数



画像：国家遺産局

ほか、ボード 17 名 (うち、1 名は CEO と兼任)

概要	<p>国家遺産局法（National Heritage Board ACT）施行に伴い設立された法定機関。国立博物館や文化遺産の管理運営、文化政策立案等を担う。ミッションに「私たちが共有する遺産を保護し称賛する」、ビジョンに「過去への誇り、未来への遺産」を掲げる。博物館関連の事業は、関連機関と協力した教育プログラム、一般向けイベントや巡回展、公募型助成金の提供等。50館以上が名を連ねる円卓会議も実施。法人・個人からの美術品・遺産の寄贈に対して税制上の優遇措置が適用される博物館の認定等にも取り組む。登録チャリティが3つあり、寄付金控除の対象となる寄付の受取人として認可された公益団体（IPC）に分類されるものを含む。</p>
活動内容 ※抜粋	<p>① 博物館円卓会議（MUSEUM ROUNDTABLE）の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 1996年に設立された会議体。設立目的は、国民の博物館訪問を促進し、博物館をユニークな文化的目的地として位置づけること。展示、フェスティバル、プログラムで協力し、ベスト・プラクティスを共有し、お互いの能力向上に力を注いでいる 会議のメンバーは、50以上の公立および私立の博物館と遺産ギャラリー（heritage galleries）で構成されている。メンバーのカバー範囲は、国の歴史、文化とコミュニティ、芸術、防衛、ライフスタイルと収集物、ヘルスケア、科学、イノベーション <p>② 各種公募型助成金</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な規模の公募型助成を行っている。支援対象に人材育成を含む助成金は下記の通り <ul style="list-style-type: none"> 組織変革助成金（最大4万SDR）：遺産を扱う企業や組織に対し、事業の持続可能性と長期的な存続に貢献する革新的なプロジェクトを奨励・支援 <p>③ デジタル・トランスフォーメーション（DX）関連のリソース提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 芸術文化セクターのDX支援を目的に、「芸術文化デジタル・ロードマップ」と題した一連の資料を公開。最初のステップとなる自己評価チェックリストから、資金調達関連の情報も掲載する。資料はニーズや技術の進化等に合わせて定期的に更新される予定。 独自インフラを構築できないセクター等もDXを推進できるよう、DA機能も持つプラットフォーム「Roots.gov.sg」を開放している <p>④ ユース・パネル</p> <ul style="list-style-type: none"> 若者を組織し、NHBの各部門・博物館・展示・プログラム・マーケティングの方向性等についての意見を収集している。設立目的は若者との関わりを深化。若者の遺産への愛着醸成、ボランティア活動と参加の奨励、多様な青少年へのアプローチに取り組んでいる <p>⑤ 認定博物館スキーム</p> <ul style="list-style-type: none"> 2003年に導入された美術品・遺産の寄贈制度。制度の目的は文化的な慈善活動の奨励、公的機関のコレクション拡充。法人・個人を問わず、寄贈に対して税制上の優遇措置が適用される博物館を認定する。2009年より、寄付額の2.5倍が控除対象となっている 認定は応募制。一般公開しており、チャリティとして認められている必要がある <p>⑥ 一般向けイベントの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> デジミューズ（DIGIMUSE）：先進的な技術を活かして博物館体験を向上させるアイデアの公募。アーティスト・技術者・文化関連の専門家を巻き込み、選定されたアイデアを実現する。2022年は遺産保存センターと文明博物館が監修、国内スタートアップが開発した、MRを通して絵画の修復技師体験ができるプログラム等が公開された 巡回展：シンガポールの多文化遺産を扱った各種巡回展示によるコミュニティ・アウトリーチ・プログラム。各巡回展の概要と開催にあたって必要な面積等を公式サイトに掲載

【3】事例概要一覧

●：直接的な活動、○助成制度の一環等、間接的な活動

		国内			
		①国立アートリサーチセンター	②アーツカウンシル東京	③アーツコミッション横浜	④全米芸術基金
設立主体		国	東京都	横浜市	国（連邦政府）
設立年		2023年	2012年	2007年	1965年
運営主体		独立行政法人国立美術館	公益財団法人東京都歴史文化財団	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	全米芸術基金
職員数		26（独法全体137）	93（財団全体473 ※非常勤含む）	不明（財団全体168）	168 ※フルタイム等量145
組織体制	1_組織トップ（人数） 2_主な部（課）や委員会 3_評議会等（人数）	※カウンシル関連抜粋 1_センター長（1）、副センター長（2） 2_作品活用促進、情報資源、国際発信・連携、ラーニング、社会連携促進、管理 3_専門委員会（9）	※カウンシル関連抜粋 1_機構長（1） 2_企画（企画、広報）、活動支援（D_クリエイティブ推進、助成、相談・サポート）、事業（事業推進、事業調整） 3_カウンシルボード（7）	※詳細不明。担当部署は事務局内の経営企画・ACYグループ	1_代表（7） 2_上級副議長（経営・予算、戦略・プログラム・エンゲージメント、ガイドライン・パネル運営、州・地方・地域パートナーシップ・国際アクティビティ）、主席補佐（研究・分析、広報、議会事務）等 3_芸術評議会（18）
主な事業活動	A. 横断的協議体		○ネットワーク形成支援等		●アメリカ文化サミット、テーマ別会議体等
	B. 財政的支援	○資料貸出時の経費一部負担	●助成制度	●助成制度	●助成制度
	C. 人的支援		●専門スタッフによる伴走支援	●クリエイターDB、マッチング支援	●市長等を対象とした専門家マッチング支援
	D. 情動的支援	●各種指針、館・作品DB、意識調査等	●サポートセンター、相談窓口、リソース等	●相談窓口、活動支援情報	●各種大規模調査、リソース等
	E. 評価・認定・認証				●軍人および軍属家族の入館無料制度
	F. 物的支援	●資料貸出、教材貸出・販売	●拠点整備支援	●拠点整備支援	
	G. 能力開発・顕彰等	●研修・レクチャー	●アーツアカデミー、海外派遣等		●州担当者向け研修、海外派遣、功労賞等
	H. 連携・交流支援	●企業連携事業等	○社会連携支援	●ネットワーキング・プログラム	●連邦機関や各種団体との提携事業
	I. 広報・イベント等	●国際ネットワーク	●参加型プログラム、国際ネットワーク等	●アートイベント、各種情報発信	●各種情報発信、超党派サミット等
	J. その他関連事業		○長期ビジョン策定支援		●一般市民が登録できる公募審査員DB
主な財源	a. 公的予算、補助金等	運営費交付金等 70.1%	管理運営受託等 81.1%	指定管理料等 84.2%	無年度資金 99.7%
	b. 事業収入	展示事業等 22.4%	施設使用料等 18.7%	入場料等 14.5%	0.0%
	c. 寄付・スポンサー等	協賛等 5.3%	0.0%	企業協賛等 0.3%	0.0%
	d. 宝くじ基金等	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	e. 投資収益、金利等	0.0%	0.0%	運用益等 1.0%	0.0%
	f. 会費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	g. その他	2.2%	0.2%	0.0%	0.3%

※国内3事例はカウンシル単位の財源が不明のため、運営主体の財源を記載した

国外				
②博物館・図書館サービス機構（米）	③公益財団法人フランス遺産財団	④アーツ・カウンシル・イングランド	⑤社団法人韓国博物館協会	⑥国家遺産局（シンガポール）
国（連邦政府）	国	国（王室）	国（文化体育観光部）	国（文化コミュニティ青年省）
1965年	1996年	1946年	1991年	1993年
博物館・図書館サービス機構	公益財団法人フランス遺産財団	アーツ・カウンシル・イングランド	社団法人韓国博物館協会	国家遺産局
75	85 ※ほか、能力的メセナ23、ボランティア903	フルタイム等量 601	17 ※理事会・委員会等の人員を含まない	215 ※ほか、ボランティア多数
1_代表（6） 2.博物館サービス、マネジメント（情報、人事、助成金・運営、調査・評価）、広報、財務等 3_ボード（24）	※組織図非公開 1_代表（1）、副代表（2）、会計（1）、秘書（1）、理事会（24）、本部長（1） 2_21の地域圏委員会、100の県委員会等 3_管理委員会、評議委員会、対話委員会	※組織図非公開 1_上級幹部チーム（20） 2_5つのエリア・カウンシル 3_ナショナル・カウンシル（15）	1_会長（1）、副会長（3）、理事（30）、監事（3） 2_倫理、学術、国際、未来、気候変動、政策、広報、技術、振興発展、教育プログラム開発 3_諮問委員会	1_CEO（1） 2_ポリシー＆コミュニティ、博物館群、組織発展（戦略コミュ＆デジタル、人材＆組織発展、戦略企画＆データ・マネジメント、財務・調達・管理、情報技術、インフラ＆PJ、組織デザイン、法務等） 3_ボード（17）
		●テーマ別会議体	●交流会、学術大会等	●博物館円卓会議
●助成制度	●助成制度	●助成制度	●助成制度	●助成制度
●専門家派遣（中小規模館向けプログラム）		○外部評価の実施、博物館開発事業	●人材バンク制度、専門家派遣制度	
●助成実績DB・紹介WS、各種リソース等	●遺産ポータル、FRポータル、各種調査等	●助成制度ポータル、各種調査・リソース等	●各種指針・リソース等	●DXリソース、各種調査、ユースパネル等
	●ラベル制度（税制優遇）	●美術品補償制度、認定博（助成等優遇）		●認定博（税制優遇）
		●資料貸出 ○資料購入基金		●資料貸出、DX用プラットフォーム提供
●メダル授与 ○能力開発支援	○専門家育成支援 ●アワード	●分野別トレーニング ○専門家育成支援	●レベル別研修、リーダーWS、顕彰	○職員育成支援
●各種団体との連携事業	●各種団体との連携事業、企業メセナ等	●各種団体との連携事業	●スポンサー事業等	●各種団体との連携事業
●各種情報発信	●募金関連キャンペーン・イベント等	●各種情報発信、一般向けイベント	●各種情報発信、一般向けイベント	●各種情報発信、一般向けイベント
○長期運営計画立案支援、助成対象館用広報ツールキット提供等		●展示の税控除支援 ○認定博物館用広報ツールキット提供等	●デジタル関連基盤構築支援、オンラインコンテンツ制作支援等	
無年度資金 97.8%	公的助成 3.4%	国庫補助等 67.9%	国庫補助 96.0%	国庫補助等 88.7%
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	入場料・賃料等 0.6%
0.0%	メセナ・CF等 38.5%	0.0%	スポンサー事業 1.3%	現金・現物・遺贈等 5.4%
0.0%	文化財口 20.7%	宝くじ基金 31.0%	0.0%	0.0%
0.0%	0.0%	投資収益 0.6%	0.0%	金利収入 4.9%
0.0%	0.0%	0.0%	入会費・年会費 2.6%	0.0%
2.2%	前年度繰越金等 37.3%	0.5%	0.1%	0.4%

2) 認定制度に関する事例

名称	全国通訳案内士 (前名称：通訳案内士)
運営主体	観光庁
開始年	1949 年
財源	観光庁予算の内、「通訳ガイド制度の充実・強化」(令和 5(2023)年度 66 百万円)に 関連予算が組まれている。試験事務を行う日本政府観光局の予算においても関連予 算が組まれていると考えられる
内容	<p>■概要</p> <p>日本政府観光局が試験事務を代行する国家資格。2023 年 4 月現在、有資格者の総数 は 27,277 人</p> <p>■内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全国通訳案内士になるには、通訳案内士法第 6 条に定められた全国通訳案内士試 験に合格し、居住する都道府県知事に登録する必要がある ・ 試験は毎年 1 回実施される。内容は下記の通り <ul style="list-style-type: none"> ① 筆記試験： <ul style="list-style-type: none"> (1)外国語（受験する言語を選択） (2)日本語による筆記試験：日本地理、日本歴史、産業・経済・政治および文化 に関する一般常識、通訳案内の実務 ② 口述試験：筆記試験で選択した外国語を用いての面接試験。外国語能力に加え、 日本文化や社会に関する知識も問われる。人物考査も行われ、通訳案内士とし ての適性が判断される ・ 選択可能な言語は、英語、フランス語、スペイン語、ドイツ語、中国語、イタリ ア語、ポルトガル語、ロシア語、韓国語、タイ語 ・ 2018 年施行の改正法で、5 年ごとの登録研修機関による「通訳案内研修」受講が 義務化された ・ 登録研修機関の多くが、法定研修である「通訳案内研修」とは別に、主として自 団体の加盟員を対象にした新人研修や能力向上のための講習会や勉強会を実施し ている。また各団体が通訳案内士の仕事や人材の紹介に努めており、積極的なサ ービス・活動を展開している。独自の認定制度やグレードを設けている団体もあ るが、認定基準はそれぞれ異なる ・ 令和 5(2023)年度の観光庁予算概要においては「通訳ガイドの質の維持・向上、 資格取得を促す活動の推進、有資格者の多方面での活用」を主な課題とし、以下 の事業を行うとしている <ul style="list-style-type: none"> ① 訪日外国人旅行者からの需要が見込まれる分野の研修等により、旅行商品の付 加価値向上に資する通訳ガイドを育成、活用促進 ② 旅行会社等が一括して全国の通訳案内士を検索できるデータベースを運営す ることにより、有資格者の就業機会確保を図る ・ 全国通訳案内士試験の受験手数料は一か国語受験につき 11,700 円（事務手続手 数料別）。「通訳案内士研修」の受講料は実施機関ごとに設定されている

名称	社会教育士
運営主体	文部科学省
開始年	2020年 ※最初の関連制度は1925年に創設
財源	文部科学省予算に含まれると考えられる ※令和5(2023)年度の予算関連資料に「社会教育士」は記載がないが、「社会教育関係者」等の類似する文言は頻出する
内容	<p>■概要</p> <p>社会教育法等に基づき、地域づくりへの展開を支援する専門人材の称号制度。教育委員会に置くこととされている「社会教育主事」（社会教育を行う者に対する専門的技術的な助言・指導に当たる専門的教育職員の制度）になるための講習や養成課程の学習効果を広く活かすことを目的に設置された</p> <p>■内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文部科学大臣の委嘱を受けた大学等の教育機関が実施する「社会教育主事養成課程」（要件を満たした場合は「社会教育主事講習」）を修了すると「社会教育士」の称号を取得できる ・ 講習や大学の養成課程では、社会教育の制度や基礎的な知識に加え、下記の専門性を習得する <ol style="list-style-type: none"> ① コーディネート能力 ② ファシリテーション能力 ③ プレゼンテーション能力 ・ 制度の特設サイトがあり、関連情報をまとめて閲覧できる。主なコンテンツは下記の通り <ol style="list-style-type: none"> ① 社会教育主事講習・養成課程：講習内容・実施期間・事項手続等、社会教育士になるための具体的なステップをフロー等交えて紹介する。実施機関一覧や受講者の体験記等も掲載 ② 活躍する社会教育士：多様な分野で活躍する社会教育士の活動事例を動画や記事等で紹介 ③ 社会教育士チャンネル：様々な社会教育士の活躍事例等を動画で紹介。オンラインイベントのアーカイブ配信等も掲載 ④ 広報ツールダウンロード：ロゴ、オリジナル名刺作成用キット、ポスター、チラシを掲載 ⑤ 社会教育士 note（外部サイト）：講習の情報や会議結果等、関連情報を動画や文章を交えて発信。直近の記事は文部科学省が作成した「生命（いのち）の安全教育動画教材」等。YouTubeのリンクとともに関連資料を掲載している ⑥ メディアの方へ：代表電話番号、プレスリリース資料、社会教育に関するデータ集（審査経緯等を示すスライド等）を掲載 ・ 社会教育主事講習（「社会教育主事養成課程」の非履修者対象）の受講料は無料。新2科目のみの講習（令和元年度以前の講習又は課程の修了者対象）の受講料は実施機関ごとに設定されている

名称	認証アーキビスト
運営主体	独立行政法人国立公文書館
開始年	令和 2(2020)年度 ※検討は 2014 年から
財源	国立公文書館の年度予算の内、事業計画の項目「Ⅰ. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項」>「1. 国立公文書館事業」>「(3) 研修の実施その他の人材の養成に関する措置」に関連予算が組まれている
内容	<p>■概要</p> <p>独立行政法人国立公文書館が実施するアーキビストの資格制度。国民共有の知的資源である公文書等の適正な管理を支え、かつ永続的な保存と利用を確かなものとする専門職を確立するとともに、その信頼性および専門性を確保するため、アーキビストとしての専門性を有すると認められる者を国立公文書館長が認証する。2023 年 4 月現在、認証者数は 281 名</p> <p>■内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 「アーキビスト」認証は申請者が提出した書類をもとに審査が行われる。書類審査はアーキビスト認証委員会が行う 認証の対象は下記 3 要件全てを満たす、または同等の能力を有すると考える者 <ol style="list-style-type: none"> 「知識・技能等」職務基準書に示される知識・技能等が修得可能な高等教育機関の単位修得、又は関係機関の研修修了 「実務経験」アーカイブズに係る実務経験 3 年以上 「調査研究能力」修士課程修了レベルの調査研究能力 認証の有効期間は、認証状交付の日から起算して 5 年。更新においても審査がある アーキビスト認証委員会は、認証アーキビストの認証・更新・取消等に係る審査およびアーキビスト認証の仕組み（継続検討事項等）への助言を行うことを役割として、国立公文書館に設置された委員会。委員は、アーカイブズに関する実務経験や専門職の育成・指導経験を踏まえた高い識見を有する者の中から館長が委嘱する。構成人数は 7 名以内、任期は 2 年（再任あり） 2022 年には、認証アーキビストの定着に資する取り組みの参考とするため、認証者を対象とした実態調査（現在の勤務状況、勤務条件、教育・研修環境についての Web アンケート調査）を実施。その結果は「認証アーキビスト実態調査結果」として公開されている 政府からの要望を受け、2024 年度に「准認証アーキビスト」導入を予定している。2023 年 3 月に公開された骨子によると、対象者及び要件は「認証アーキビスト審査規則第 3 条（1）イ 知識・技能等を修得していること」 公式サイトで認証アーキビスト名簿を公開している 認証アーキビストの登録料・更新料は 3000 円。登録料又は更新料の納付をもって認証の手続きが完了する。準認証アーキビストについては登録料を徴収しない

名称	認定司書
運営主体	公益社団法人日本図書館協会
開始年	平成 22(2010)年度
財源	公益社団法人日本図書館協会の予算に含まれる
内容	<p>■概要</p> <p>公益社団法人日本図書館協会が実施する司書の認定制度。図書館における実務経験や実践的知識・技能を継続的に修得した者を、各地域の図書館経営の中核を担う司書として公的に認定する。司書のキャリア形成や社会的認知の向上を目的としている。十分な知識・技能と意欲をもった司書の雇用を確保し、日本の図書館全体の振興につなげることも期待されている。2023年3月現在、全国45都道府県で166名の認定司書が活動している</p> <p>■内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 認定は申請者が提出した書類等をもとに審査が行われる。審査会による総合的な審査の後、理事会の決議で決定される ・ 認定要件は下記の通り <ol style="list-style-type: none"> ① 公共図書館（図書館法第2条に定める図書館）に現在あるいは過去に勤務していること ② 図書館法第4条に定める司書又は司書有資格者 ③ 勤務経験：以下の2点を満たしていること <ol style="list-style-type: none"> (1) 司書資格取得後の勤務経験10年以上（公共図書館以外の図書館、他の類縁機関の勤務経験の合算も可） (2) 申請時から直近10年間の公共図書館における勤務経験（最低5年） ④ 申請時までの10年間の自己研鑽（研修受講、社会活動等） ⑤ 申請時までの10年間に一定の要件を満たす著作を執筆 ⑥ 申請時までの10年間に「図書館員の倫理綱領」を遵守 ・ 申請書類およびマニュアルはクラウドから一式ダウンロード可能。申請においても、基本的に電子申請のみで受け付けている ・ 新規に申請する際の手順は下記の通り <ol style="list-style-type: none"> ① 特設ページのフォームより申し込み、申請者番号を取得 ② 同ページより申請書類をダウンロードし、書類を完成 ③ 審査料を指定の振込先に入金 ④ 入金の利用者控、司書資格取得証明、研修受講等の証憑書類、著作のデジタルデータを完成 ⑤ ②の申請書類と④のデータを委員会の指示に従って提出 ・ 公式サイトで認定司書名簿を公開している。認定期間は10年間 ・ 認定司書の審査料は7,500円。認定料は協会個人会員20,000円、協会非会員110,000円

3) 人材バンク（人材派遣）に関する事例

【1】国内事例

名称	学校 DX 戦略アドバイザー事業 (前身事業：ICT 活用教育アドバイザー派遣事業)
運営主体	文部科学省
開始年	2023 年 ※前身事業は 2015 年に発足
財源	文部科学省予算の内、「GIGA スクール運営支援センターの機能強化」(令和 5(2023)年度 10 億円) および「GIGA スクールにおける学びの充実」(令和 5(2023)年度 3 億円) に関連予算が組まれている
内容	<p>■概要</p> <p>ワンストップ相談窓口「学校 DX 戦略アドバイザー事務局」を設置し、全国の小学校、中学校、高等学校、特別支援学校等の設置者等を対象として、専門性を有した有識者を全額国費で派遣（助言・支援）する事業</p> <p>■内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 令和 5(2023)年度の事業内容は以下の三本柱で構成： <ol style="list-style-type: none"> ① 自治体や教育委員会等からの相談への対応：1 人 1 台端末の活用、学校 DX に関すること全般の相談の受付、およびアドバイザーの派遣等による助言・支援 ② オンライン研修会（講演・事例紹介・質問会）の開催：全国的に課題と思われる内容をテーマとして、その解決策、取組実践、工夫等を紹介（年間 10 回を予定） ③ ICT 人材確保のための事業者紹介：GIGA スクールサポーター、ICT 支援員等の人材の確保に向けて、自治体に対し人材の派遣や紹介等を行っている事業者をポータルサイトに掲載 ・ 相談対応の流れは下記の通り <ol style="list-style-type: none"> ① 自治体や教育委員会等がアドバイザー事務局に連絡 ② 事務局が過去の事例を元に直接回答。またはアドバイザーを選定し、教育委員会等に連絡 ・ 事業のポータルサイトがあり、関連情報をまとめて閲覧できる。現行サイトは文部科学省令和 5(2023)年度「学校 DX 戦略アドバイザー事務局」（株式会社 NTT ExC パートナー）が運営 ・ アドバイザーの任命は国（文科省）が行う。上記サイトにはアドバイザー142 名（2023 年 12 月時点）の個別情報が掲載され、対応可能分野やキーワード検索も可能 ・ 派遣例：学校や自治体（学校設置者）への具体的な支援、高等学校情報科に関する支援、リーディングDXスクール指定箇所・指定校への支援、運営支援センターの支援 等 ・ 相談分野対応例：ICT 環境整備に関する端末整備・計画策定、遠隔授業・端末持ち帰り、クラウドを活用した指導に関する研修講師等の紹介および派遣等研修の実施、高等学校情報科・特別支援教育における端末の活用、校務のデジタル化に関する内容 等 ・ アドバイザーとしての任用手続き等に関する情報は非公開

名称	公益社団法人全国公立文化施設協会
設立年	1961年（任意団体「全国公立文化施設協議会」として）
所在地	東京都中央区銀座 2-10-18 東京都中小企業会館 4階
職員数等	役員：17名（理事15名、監事2名） ※会長：野村萬齋 名誉会長及び顧問：不明 事務局：不明
組織図	
経常収益計	159,444,542円 ※2022年度正味財産増減計算書より (事業収益110,493,588円、受取会費43,196,000円、受託収益4,587,862円等)
概要	<p>■概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的は「国及び地方公共団体等により設置された全国の劇場・音楽堂等の文化施設が連絡提携のもとに、地域の文化振興と地域社会の活性化を図り、もってわが国の文化芸術の発展と心豊かな社会の実現に寄与すること」（定款より） 1961年、任意団体「全国公立文化施設協議会」として発足。1995年、「社団法人全国公立文化施設協会」に改組。2013年、公益社団法人に移行した 全国に7つの支部があり、各支部下には都道府県ごとの協議会がある <p>■活動内容（抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報収集提供事業：専門人材（アドバイザー・コーディネーター）の登録・情報発信、「全国劇場・音楽堂等総合情報サイト」の運営、公立文化施設DBの運営、「全国公立文化施設名簿」の発行、施設向けポータル「公演企画Navi」の運営等 研修事業：施設の管理運営、事業企画、舞台技術等に携わる職員等を対象とした研修 調査研究事業：研究大会、専門委員会（経営環境部会、事業環境部会、特別部会）等 保険事業：賠償責任保険、利用者見舞費用・個人賠償責任保険、自主事業中止保険等 公立文化施設等支援事業：ネットワーク公演のサポート（統一企画“松竹大歌舞伎”等） <p>■会員制度 ※2024年2月時点</p> <ul style="list-style-type: none"> 正会員（年額2.8万円）：1,313 ※公立文化施設の運営者 準会員（企業・団体・個人）（年額2.8万円）：28 賛助会員（企業・団体・個人）（団体：一口年額5万円、個人：一口年額2万円）：87

【2】 国外事例

※下記はいずれも社団法人韓国博物館協会が実施

名称	私立博物館および私立大学博物館 専門人材バンク支援事業	私立博物館および私立大学博物館 予備学芸人材バンク支援事業
内容	<p>■概要</p> <p>私立博物館および私立大学博物館（以下、私立博）の専門人材強化を通じて博物館のサービス向上を目指し、関連分野の新たな雇用を創出する支援事業。選定された私立館に、学芸および教育分野の人材各 1 名を配置し、月給を支援する。また配置される人材に対し、専門教育の履修を通して業務能力の向上および自己啓発の機会を提供する</p> <p>■内容 ※令和 5(2023)年度</p> <ul style="list-style-type: none"> • 配置期間：1 年間 • 支援規模：学芸系・教育系ともに 90 館 90 名 • 配置される人材の要件： <ol style="list-style-type: none"> ① 学芸系：学芸士資格証取得者（1～3 級正学芸士、準学芸士）および準学芸士試験合格者であり、博物館・美術館でのキャリアが 6 か月以上 ② 教育系：教師・文化芸術教育士・学芸士資格取得者または資格未所持者であり、博物館・美術館および文化芸術教育機関でのキャリアが 2 年以上 • 月給支援額：人材の等級等によって異なるが、学芸系・教育系ともに 210 万 KRW ～（約 24 万円）。高等級の学芸系人材に対しては、館も支援額の一部を負担する • 支援対象館：韓国博物館協会に登録している全国の私立博から、運営条件、現況、評価、実績、DB 構築、人材活用計画、事業計画等を基準に審査して選定される • 事業スケジュール： <ol style="list-style-type: none"> ① 1 月 事業公告および支援館の選定 ② 2 月～ 人材募集 ③ 3 月 3 者間の契約締結 ④ 3 月～ 支援館および支援専門人材を対象とした職務教育（数か月おきに研修等がある） ⑤ 2 月～12 月 事業の執行（業務の実施） ⑥ 4 月～ 現場評価 ⑦ 翌年 1 月 精算・結果報告（報告書作成等） 	<p>■概要</p> <p>博物館業務に関心を持つ若者に、現場経験およびキャリア認定の機会を提供し、博物館運営の活性化を図る事業。配置先は私立博のうちキャリアを認定できる機関が対象。配置される人材は予備学芸人材 1 名で月給が支援される</p> <p>■内容 ※令和 5(2023)年度</p> <ul style="list-style-type: none"> • 配置期間：9 か月または 1 年間 • 支援規模：60 館 60 名 • 配置される人材の要件：専門学士学位以上を取得した卒業生および準学芸士筆記試験に合格した者（年齢制限なし） • 月給支援額：202 万 KRW（約 23 万円）。うち 30 万 KRW（約 3 万円）は館が負担する • 支援対象館：私立および私立大学博物館として登録要件を維持しており、キャリア認定対象機関であること

名称	公・私立・大学博物館 国家文化遺産 DB 化事業	私立博物館・美術館 オンラインコンテンツ制作支援事業
内容	<p>■概要</p> <p>文化遺産標準管理システムと国民公開サービス（eミュージアム）内の所蔵 DB 構築を目標に 2015 年から推進されている事業。所蔵品の管理体制を確立し、遺物分類標準化による博物館所蔵品管理の質的向上をめざす。選定機関には所蔵品を登録するための人材を最大 2 人配置し、月給を支援（国 7 割／館 3 割負担）。また、所蔵品撮影チームを派遣（全額サポート）</p> <p>■内容 ※令和 5(2023)年度</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援を通して構築するシステム： 国立中央博物館＜文化遺産標準管理システム＞ 事業費：693,000,000 KRW（約 7,987 万円）※1 機関あたり 20,662,800KRW（約 237 万円） 選定要件：DB 化登録人材、撮影人材に対する人件費の支払い 	<p>■概要</p> <p>コロナ禍の長期化で休館が続くにつれて運営が困難になった私立博を支援し、私立博のオンライン競争力を高めるために導入された事業。「博物館及び美術館振興法」第 16 条等により、私立博物館および美術館 23 館を選定し、機関（チーム）あたり 4 千万 KRW（約 458 万円）内外を支援する</p>

参考：韓国の学芸士制度

韓国では、学芸士等級が「博物館および美術館振興法」で規定されている。等級は、準学芸士とこれより高い段階の正学芸士に大別される。

- ・正学芸士（正 1 級、正 2 級、正 3 級）
- ・準学芸士

準学芸士資格は、毎年 1 度行われる準学芸士資格試験に合格し、キャリア認定対象機関（学芸士としてのキャリアが認められる博物館・美術館）で 1 年以上の期間と 1,000 時間以上の学芸実務経験を積み、審査を通過することで取得できる。

正学芸士は 1、2、3 級に区分され、3 級から始まる。3 級正学芸士資格証の取得方法は二つある。一つは、準学芸士の資格を取得した後、再び 4 年以上の学芸実務経験を積むこと。もう一つは大学院修士学位取得者として、キャリア認定対象機関で 2 年以上 4,000 時間以上の学芸実務経験を積んで申請すること（博士号取得者は 1 年以上 2,000 時間以上）。以後、3 級正学芸士は学芸実務の経験を満 5 年以上積むと 2 級に、2 級正学芸士は満 7 年以上積めば 1 級への昇給をそれぞれ申請できる。

(2) ニーズ調査

本調査研究事業における中間支援組織の果たすべき役割やあるべき機能の検証を行うに際し、本章の(1)では、海外で博物館に対する支援のための機能を有する組織の概要などについて、また、国内の主たる中間支援組織の概要を調査した。

この調査を通じて、それらの組織は、全体としてはそれぞれが対象とする博物館の振興をめざすという共通の目的は共有しつつ、その一方で、組織や予算規模、事業を展開するための資金調達をはじめとする組織基盤に大きな違いがあることが明らかになった。

本調査においては、こうした状況をふまえて、日本国内の博物館振興団体が、今後、どのような組織的役割を担うべきか、また、そのためにどのような機能を備えるべきかについて、基本的な方向性を整理することが求められているが、その中で重要な課題となる組織を支える財政基盤の整備について、調査研究のパートナーとして野村證券株式会社の協力の下に、外部資金調達方法に関する実現可能性調査の実施が設定された(第3章)。こうした構成での調査を短期間に効率よく実施するためには、それぞれの実態に十分な知見を持たない、金融業界と博物館業界の目的に対する基本的認識の共有が求められることから、「研究会」において多様な情報の共有を行い、共通理解の基盤形成について一定の成果を挙げることができた。

ここでは、その中で整理した日本の博物館の現状における運営実態と、そこにおける課題を抽出するとともに、日本の博物館の振興を目的として設立され活動している国内の博物館振興団体の概要などについて整理し、現状における日本の博物館の運営状況とともに、各博物館振興団体の今後に向けた課題を抽出することで、実態の把握を進め、今後の本調査研究の具体的な方向性を検討するための材料を示しておきたい。

①博物館総合調査等をふまえた博物館の現状と課題の把握

日本の博物館の現状と課題の把握については、令和元(2019)年に日本博物館協会が発表した「令和元年度 日本の博物館総合調査報告書¹⁾」を中心に、文部科学省が3年に一度実施している「社会教育調査²⁾」を参照しつつ基本データとして使用してまとめている。

日本の博物館総合調査は、昭和49(1974)年から日本博物館協会が全国の博物館を対象に、博物館の管理・運営についての実情を把握することを目的に、およそ5年ごとに実施している社会統計調査で、調査結果は報告書や白書として刊行されている。

悉皆調査ではなく任意のアンケート調査だが、母数と回答率が高く、社会統計調査としての信頼性は高く評価されており、今回の博物館法改正に係る文化審議会博物館部会における審議をはじめ、その後の国会審議などにおいても基礎資料として活用された。

調査対象は約4,300施設で、毎回2,000施設以上から回答を得ており、約5年ごとの日本の博物館全体の運営実態が把握できるとともに、博物館運営における課題が抽出でき、その解決に向けた方策の検討資料として活用されている。

本報告においては、対象とする調査データの中から、現状における日本の博物館全体の

¹⁾ <https://www.j-muse.or.jp/wp-content/uploads/2024/02/R2sougoutyousa.pdf>

²⁾ https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/1419659_00001.htm

実態、博物館が感じているそれぞれの博物館運営に係る課題、また、博物館が、博物館全体に対して感じている課題を中心に抽出し、その概要を示した。

1) 日本の博物館の現状

【背景の整理】

- ・博物館の機能や役割期待の変化が進む背景には、加速する人口減少、過疎化、超高齢社会の到来といった日本の国情の変容とともに、世界と我が国の経済構造の変容に伴い、モノを作って輸出することを基本とする経済成長戦略から観光による外貨獲得を基本とする向かう政策が推進される中で、日本の歴史や芸術文化を海外に発信する重要性が着目され、文化経済戦略が推進される状況の下で、自然や歴史・文化芸術などに係る日本の文化資源の保存と活用を担う博物館に対する役割期待は、多様化・高度化する傾向が顕著になっている。
- ・その一方で、昭和 26(1951)年に制定された博物館法の下で展開されてきた日本の博物館の運営は、時代の変容とともに、バブル経済の崩壊、リーマンショックなど、経済情勢の影響を受けながら、それぞれの運営形態の多様化が進んできた。大きな流れとしては、国立博物館の独立行政法人化（平成 13(2001)年～）、公立博物館への指定管理者制度の導入（平成 15(2003)年～）、公益法人改革による私立博物館の再編(平成 12(2000)年～)、地方独立行政法人による公立博物館運営(平成 26(2014)～)などが挙げられる。
- ・今後、本調査研究事業において、日本の博物館の振興を目的とする組織や機能のあり方を検討するに際しては、上記のような背景をふまえた検討が求められる。

【日本の博物館の法律上の類型と博物館数】

- ・登録博物館（博物館法第 2 章第 10 条～第 17 条、改正法第 2 章第 11 条～第 22 条）
- ・指定施設（博物館法第 5 章(雑則)第 29 条、改正法第 5 章第 31 条）
- ・博物館類似施設（登録博物館と同種の事業を行い、指定施設と同等以上の規模の施設（社会教育調査上の名称））

設置者 類型	国立	都道府県	市町村	組合	法人	その他	合計
登録	—	124	492	2	267	26	911
指定	33(独法)	51	138	1	33	139	395
類似	196	234	3340	—	132	563	4465
合計	229	409	3970	3	432	728	5771

(令和3年度 社会教育調査中間報告 文部科学省)

【日本の博物館の館種別の博物館数 (総数：5,771)】

	歴史	美術	科学	総合	植物園	野外	動物園	水族館	動植物園
登録 911	331	358	65	135	2	11	1	8	—
指定施設 395	145	98	35	24	9	7	35	35	7
類似施設 4,452	2862	604	347	339	92	103	61	41	16
計 (構成比)	3338 57.8%	1060 18.4%	447 7.7%	498 8.6%	103 1.8%	121 2.1%	97 1.7%	84 1.5%	23 0.4%

【日本の博物館の典型的な姿】

※参考資料：令和元年度 日本の博物館総合調査研究報告書 日本博物館協会
 ※データの集計項目ごとの中央値を示している

- 開館からの年数 30 年
- 敷地総面積 4,075 m²
- 建物延床面積 1,337 m²
- 常勤職員数 3 人
- 非常勤職員数 1 人
- 学芸員資格保有者常勤職員数 1 人
- 資料（人文系資料） 2,778 点
- 資料（自然系資料） 500 件
- 開館日数 300～324 日
- 入館者数 5,000 人未満(25.7%) (平均値は推定で 7 万人強)

【典型的な姿の背景に見える博物館の現状】

※参考資料：令和元年度 日本の博物館総合調査研究報告書 日本博物館協会

- 指定管理者制度を導入する公立博物館は増加傾向にあるが約 3 割
- 常勤職員の減少、非常勤職員の増加傾向が続いている
- 運営予算、資料購入予算の減少傾向は続いているが、維持や増加に転じる施設も見られる
- 入館者 5,000 人未満の割合が最も多い傾向は変わらない
 (5 千以下：25.7% 5 千～1 万：14.2% 1～3 万：22.9% 5～10 万：8.8% 30 万以上：16.8%)
- 施設、設備の老朽化に苦しむ館が増えている

- 活動の力点が「収集保存活動」から「教育普及活動」に移る傾向がある
 - 第1位：展示（64.3%）
 - 第2位：教育普及（18.0%）
 - 第3位：収集保存(8.1%)
 - 第4位:調査研究（6.8%）
- 厳しい運営環境の中で成果をあげている各博物館の取り組み
 - ◎ 教育普及活動、利用者ニーズに即した活動の展開
 - ◎ 地域課題への対応等
- 現場が感じている運営上の課題
 - ◎ 最も多くの博物館が感じる課題は「**外国人向け対応が不足**」：84.5%
 - ◎ 「**情報のデジタル化の遅れ**」を感じている博物館：73.9%
 - ◎ **収蔵庫**に資料が満杯か溢れている博物館：73.2%
 - ◎ 「**職員が不足**」と感じている博物館：73.2%
 - ◎ 「**調査研究が進んでいない**」と感じている博物館：72.3%
 - ◎ 「**必要な資料整理が進まない**」と感じている博物館：70.9%
 - ◎ **資料購入のための予算**がない博物館：60.5%（100万円未満：22.5%）
- 現場が感じている博物館界全体の課題
 - ◎ 国や地方公共団体の**博物館振興策**が十分ではない：72.7%
 - ◎ 市民、国民が**博物館を支援する体制**ができていない：70.9%
 - ◎ 日本の博物館界と**博物館界以外の連携・協力**が不十分：64.5%
 - ◎ **職員の能力開発**が十分でない：62.1%
 - ◎ 日本の博物館の**国際化**が進んでいない：60.0%

2) まとめ

以上、日本の博物館総合調査および社会教育調査から見てくる日本の博物館の現状と、現場が感じている課題を概観した。

今後、日本における博物館の振興を目的とした中間支援組織のあり方を検討するに際しては、現場の博物館の運営状況を把握した上で、課題とされている項目に対する支援を具体的に行うことができる組織・機能の構成をすることが求められる。

特に、運営上の課題と博物館界全体の課題に挙げられた、6割から7割の博物館が感じている事項は、その多くが今後の支援対象とすべき内容であり、この部分への対応が、どのような組織を持ってすれば可能となるかが、重要な検討事項となると考えられる。

②博物館振興団体の現状と課題の把握

前項①でまとめた「博物館総合調査等をふまえた博物館の現状と課題の把握」をふまえ、今後の中間支援組織のあり方の検討を進めるために、もう一つの視点として、本項では、日本における既存の博物館振興団体の現状と課題について、その概要を整理する。

日本の博物館振興団体は、昭和3(1928)年に創設された「博物館事業促進会」を嚆矢とし

て、これまで館種別の組織を中心に多様な広がりをもって設立され、それぞれが対象とする博物館の振興のために多様な活動を展開している。

今回の調査研究事業では、3ヶ月という限られた期間の中で、残念ながら各団体の詳細な組織構造や現状における課題を網羅的に調査することはできなかった。しかし、今後、博物館全体の振興を目的に中間支援組織のあり方を検討するに際しては、現存する振興団体の実態把握は不可欠である。

1) 日本の博物館振興団体の現状

- ・現状で機能している団体は、日本の博物館を取り巻く状況の変化に対応しつつ、各団体がそれぞれの目的を持って設立され活動を展開している。

【日本の主たる博物館振興団体】

活動の内容などにより、任意団体から法人へ移行する団体がある。

- ・公益財団法人日本博物館協会 設立：1928年（任意団体→公益財団）
- ・公益社団法人日本動物園水族館協会 設立：1939年（任意団体→公益社団）
- ・公益社団法人日本植物園協会 設立：1947年（任意団体→公益社団）
- ・一般社団法人全国美術館会議 設立：1952年（任意団体→一般社団）
- ・西日本自然史系博物館ネットワーク 設立：2004年（NPO法人）
- ・一般社団法人日本水族館協会 設立：2019年
- ・全国科学博物館協議会 設立：1971年（任意団体）
- ・全国昆虫施設連絡協議会 設立：1990年（任意団体）
- ・全国科学館連携協議会 設立：1993年（任意団体）
- ・全国文学館協議会 設立：1995年（任意団体）
- ・大学博物館等協議会 設立：1998年（任意団体）
- ・日本プラネタリウム協議会 設立：2006年（任意団体）
- ・日本公開天文台協会 設立：2006年（任意団体）
- ・産業文化博物館コンソーシアム 設立：2008年（任意団体）
- ・小規模ミュージアムネットワーク 設立：2010年（任意団体）
- ・全国歴史民俗系博物館連絡協議会 設立：2011年（任意団体）

- ・上記の団体のほかに、博物館振興を主目的として存在する組織として、各都道府県、地域ごとの博物館協会、博物館連絡協議会 などがある。
- ・学術研究の視点から博物館の振興を目的に含む組織として、日本学術会議史学委員会博物館・美術館などの組織運営に関する分科会、全日本博物館学会、日本ミュージアム・マネジメント学会、日本展示学会、アート・ドキュメンテーション学会、地方史研究協議会 などがある。
- ・大学における学芸員養成制度については、全国大学博物館学講座協議会がある。
- ・大規模災害で記載した博物館や文化財の救出などに関する支援団体として、歴史資料ネットワークや、特定非営利活動法人 宮城歴史資料保全ネットワーク、全国歴史資料保存利用機関連絡協議会 などがある。

2) 現状の博物館振興団体の目的・主な事業

- ・日本の博物館振興団体の多くは、各団体が対象とする博物館施設の充実・振興を目的として設立されており、当初は任意団体として活動を始め、その後の組織の状況や変化に応じて財団や社団など、組織としての法人格を取得してきた団体もある。
- ・各団体の組織としての運営基盤は、概ね対象とする博物館施設を中心に、団体の趣旨に賛同する個人や企業・団体を会員として、会費収入を基礎的財源として、逐次的な寄付、事業への協賛、国や関連機関の委託事業の受託費などから調達する資金である。
- ・各団体が実施している事業は、会員施設同士の交流、諸情報・課題などの共有など、概ね以下のような活動を中心に行われている。

- ・総会等会議の開催
- ・会報、ニュース、雑誌等の発行
- ・ウェブサイト、SNS等の運営
- ・講演会、研修会、ワークショップ、シンポジウム等の開催
- ・相談、指導
- ・顕彰、表彰
- ・国際交流
- ・他団体等との関連イベント等の開催

3) 博物館振興団体の機能的メリット

- ・1) で示した日本の博物館振興団体は、それぞれの多様な組織形態や規模で独自の事業を展開しているが、団体が存在することの最大のメリットは、顔の見えるコミュニケーションが可能となり、そうしたつながりの中で、課題の共有や相互支援がやりやすいことだといえよう。そのメリットは以下のような活動を効果的に展開することに大きく寄与している。
- ・団体の存在への共感：館種や設置者の類型でまとまった一体感、親密なコミュニケーション、共通する運営環境
- ・理解しやすい課題共有：それぞれの運営課題を日常業務レベルで共有しやすいつながり、課題に対する実感を伴う理解の共有
- ・具体的な課題解決事例の共有：業務上の小さな取り組み、工夫などによる課題解決の事例交換、日常的な改善に結びつけやすい具体的取り組みの共有・実践
- ・小回りの効く支援：顔の見えるコミュニティ内での相談、助言、協働などによる課題改善

4) 博物館振興団体の現状における課題

- ・2) で示した日本の博物館振興団体の機能的メリットは、厳しい運営に苦しむ博物館の拠り所として機能しているが、一方で、今後の博物館振興に期待される中間支援組織として期待される役割を担うためには、様々な課題があることも否めない。

- ・今回の調査研究では、それぞれの団体ごとの課題の抽出と整理には至らなかった。しかし、全体的な課題としては、博物館振興のための十分な事業の遂行を支える資金の確保にはほとんどの団体が難しさを感じている状況であることは明らかであると思われる。
- ・そのために、必要な活動・事業の充実が図れないことをはじめ、振興団体同士が相互に連携し効率的な博物館への支援を行う仕組み作りや、何より、博物館自体の存在意義や社会的役割の重要性を広く社会全体に訴求する情報発信が充分に行えず、内向きの事業や発信になってしまうなど、以下にまとめたような課題を抱えている状況と言えよう（振興団体の実態例については、参考資料「公益財団法人日本博物館協会 沿革・組織・事業の概要」参照）。

【博物館振興団体の現状における課題】

- ・運営資金の不足：会費、中心的構成団体からの資金、協賛金、寄付金、委託事業等の受託費等が少なく、十分な活動や中間支援が行えない
- ・マンパワーの不足：少人数での事務局運営、ボランティアを基本とする意思決定組織・委員会などの運営により、十分な活動が行えない
- ・望ましい資金循環の欠如：運営資金の確保、事業内容の充実、加入メリットの向上という流れを生み出す仕組みが構築できていない
- ・各団体相互間の連携体制の不足：施策の方向性の全体共有、協働する事業展開が可能なプラットフォームが形成できていない
- ・社会全体への発信不足：情報発信が会員館や博物館界等への内部向けのものに偏り、「主体としての社会」に対する発信ができていないことにより、博物館やそれを支える振興団体の意義や魅力が社会と共有できていない。

5) まとめ

以上、日本の博物館振興団体の現状を概観した。今後、本調査研究事業の検討テーマである中間支援組織のあり方を検討する上では、現状の博物館振興団体に対する更なる詳細な調査が不可欠である。そうした調査によって、それぞれの団体ごとの課題とともに、設立の経緯や目的をふまえ、今後に向けた事業の目標を確認する必要がある。

その上で、想定する中間支援組織との連携、立ち位置、役割分担などのあり方について十分な議論を行う必要がある。

一方で、社会から求められる役割が多様化、高度化するなかで、博物館振興を目的とする各博物館振興団体も、短期から中期的な取り組みとして、組織基盤の強化と事業の充実のために実現可能な資金調達や、団体相互間の連携の促進などによる改革を進める必要があると思われる。

(3) 聞き取り調査

①調査の目的と視点

優れた知見や経験を有する学芸員の認定制度および人材バンクの研究にあたり、専門職の認定および専門人材派遣の取り組みについて、より具体的な情報の把握のため、聞き取り調査を実施した。

調査の視点としては、それぞれの取り組み、制度の背景や創設の経緯、運用状況、運用にあたっての課題や評価など、博物館界における展開の可能性の検討に資するリアルな情報の収集を重視した。

②調査の手法

訪問による聞き取り調査として実施した。

③調査の期間

次頁以降の聞き取り調査議事録に記載の通り。

④調査の対象

それぞれの分類テーマに関する調査対象は下記の通りである。

	分類テーマ	調査対象（聞き取り調査）	
1	認定制度	認定司書	公益社団法人日本図書館協会
2	人材派遣	支援員	公益社団法人全国公立文化施設協会

⑤聞き取り調査議事録

聞き取り調査の議事録は次頁以降に記載する。

日時	令和6年2月28日(水) 11:00~12:20
場所	公益社団法人日本図書館協会
出席者 (敬称略)	<p>公益社団法人日本図書館協会 (図)</p> <p>糸賀雅児 [公益社団法人日本図書館協会 認定司書審査会長、 慶應義塾大学 名誉教授]</p> <p>大谷康晴 [公益社団法人日本図書館協会 認定司書事業委員長、 青山学院大学 コミュニティ人間科学部 コミュニティ人間科学科教授]</p> <p>岡部幸祐 [公益社団法人日本図書館協会 専務理事兼事務局長兼出版部長]</p> <p>曾木聡子 [公益社団法人日本図書館協会 常務理事兼総務部長]</p> <p>公益財団法人日本博物館協会 (日)</p> <p>半田昌之 [公益財団法人日本博物館協会 専務理事]</p> <p>澤井恵子 [公益財団法人日本博物館協会 事務局 事業担当学芸員]</p> <p>丹青研究所 (丹)</p> <p>崎山幸子</p> <p style="text-align: right;">※ () は本文中表記</p>
内容	<p>1) 令和5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) 内容の共有</p> <p>・図書館法と博物館法は元々、社会教育法の下に規定されていた。学芸員と司書も、それぞれ社会教育施設における専門的職員として位置づけられてきた。博物館法と図書館法の上位に社会教育法があるという位置づけになっているわけだが、社会教育法の中には社会教育主事というものがあり、それが社会教育における専門職に該当する。ただ、厳密に言うと、社会教育主事と司書・学芸員は異なる位置づけになっている。2000年代以降の法改正により、博物館学芸員についても研修の努力義務が書き加えられた。その条文は図書館法とほぼ同じで、「司書」の語が「学芸員」に変更されている程度だ。この時期から、実際の図書館現場で働く司書の数が増えた。一方で、2000年代初めに指定管理者制度が認められ、民間事業者が図書館に介入するようになった。博物館にも同様のことが起きた。こうした状況の中、司書資格を取って図書館に入った人間がその後どのように研鑽を積んでいくのかをキャリアデザインの視点で考えねばならない。その一環として、認定司書という制度がある。博物館でも同様の制度を検討するのであれば、多少なりとも我々の経験や反省点を活かしていただければと思う。(図・糸賀)</p> <p>・最初に、今年度の事業の建付けについて共有する。今年度の事業の名称は「令和5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)」としており、調査研究というかたちで様々な今後の可能性についてスタディや検討を行う業務になっている。弊社が元請けとして受託している事業だが、公益財団法人日本博物館協会 (以下、「日博協」とする。) に協力をいただいて進めている。今年度の事業にはいくつか柱があるが、これは文化庁からの今年度の事業の仕様書の中に「目的」として書かれているものをそのまま抜粋して記載したものである。「全体的な博物館振興を図るために、博物館振興団体がアーツカウンシル機能を担うにあたっての実践的な調査研究を行う」という中に、人材バンクや認定制度、外部資金の受</p>

け入れと分配などといった様々な調査研究テーマがある。認定制度について研究するなかで、認定司書は先行制度として非常に参考になるのではないかということで、今回ご相談をさせていただいたという流れである。現在、様々な可能性を幅広く研究しているのだが、目的としては具体的な制度設計、つまり実現に向けてどのような取り組み課題や重視すべきことがあるのかといったところを明らかにしていくことが求められている。先般お送りした聞き取り調査でお聞きしたい事項として、制度作成にはそもそもどのような理由・背景があるのか、制度をつくるにあたり、どのようなことをどのくらいかけて準備したのかなど、細かなことをお尋ねしていることにはこのような背景がある。実際に認定司書制度は現在どういった運用状況にあるのか、運用にあたっての事務局の業務や負担にはどのようなものがあるのかといった部分もお聞きできればと思う。あくまでも調査研究というかたちであるため、可能性があること・課題になることを併せて把握できればと考えている。(丹)

- ・学芸員制度は司書制度と同様、かなり課題を抱えている。四年制大学の学部で19単位を取得して採用されても、即戦力にならない人が多いという現状がある一方で、学術会議においては、学部単位は学芸員補にしまい、インターンの経験や修士、博士課程で専門領域の知識を得た人が学芸員になるべきだと、学芸員＝研究型の専門職掌というようなところを提言として既に3回出している。しかし、現場の反発もある。実際に学芸員が就職して働いている中でそのような制度を導入することは、学芸員の階層化や分断を招くと非常に懸念されている。また、地方の小規模の博物館の場合、専門に特化した修士、博士を持つような人材はむしろ不要とされている。ジェネラリストとして使える、博物館の基礎知識を身に付けた人材を採用し、人材を育てていくほうが組織の文化も学んでもらえてよいと考える博物館もたくさんある。そうした中で文化審議会に博物館部会が発足し、法改正議論もしてきたが、学芸員養成の在り方や学芸員の位置づけは議論が収束しなかったこともあり、今回の法改正ではほとんど反映されていない。課題が多いため、継続審議事項として国会審議でも付帯事項の中に記載されてきたのだ。今年度で第5期になる博物館部会の中でも、学芸員制度はこれから審議していく課題として位置づけられている。司書と共通の課題だと個人的に思うのは、身分の非正規化が非常に進んでいることだ。常勤職員が減って非常勤職員が増えているという現状は学芸員の世界にもあり、それは本人たちのキャリアパスにも繋がらないという課題でもある。博物館学芸員はある一定年度を経験した中で、実務的に調査研究手法や企画手法を世代間で引き継ぐかたちで受け継いできた専門職でもあるにも関わらず、指定管理者制度によってもそうだが、それが途切れてしまう懸念とともに現実的にもそういった事象は起こっているため、何とかしなければならぬ。新たな登録制度のあり方については、日博協として独自の調査研究を行い、報告書を出した。その中に、日博協が独自で行う認定学芸員制度を用意することも可能性として検討して記載したが、日博協自体の体力の問題もあり、なかなか上手くいっていない。そのような中で、公益社団法人日本図書館協会（以下、「日図協」とする。）による認定司書制度は非常に興味深く思っていた。この機会にぜひ話を聞きたい。(日)

2) 事前質問事項への回答（「認定司書制度について」資料の説明）

・事前に聞き取り調査項目をいただいているため、概ねこれに沿って事業委員会の委員長を務める大谷氏から概略を説明するのがいいと思う。お聞きになったうえで質問していただければ、答えられる範囲で答える。（図・糸賀）

・まず、生涯学習審議会社会教育分科審議会の報告について。この中でも、司書の高度な専門性の保証に関する名称付与制度の提案がされている。認定司書制度はこの報告をルーツに設立した。広い意味ではこの報告が契機となり、報告書内に記載されていた制度の大枠の提案が意識され、制度制定に繋がった。ただ、実際に細かな整備を進めるきっかけとなったのは、1997、1998年頃にあった地方自治の一括改正だ。例えば補助金廃止など、司書職のあり方が揺らいだ時期があり、それに対応するために司書も専門性を持った存在にならなければならないということで、改めて社会教育文化審議会の報告に出ていたものについて本腰を入れて検討した。

認定司書の正当性評価に関して、文部省（当時）は「業績・経験等の評価によって任用・処遇面に反映」することを狙いとし、「養成・研修の体系的整備を図る中で名称付与制度」といったように、養成・研修を一体として考えようというスタンスを取っている。実施機関に関しては「国社研又は図書館関係の全国的団体」としており、日図協をかなり意識していることがわかる。そして、「司書の専門業務全般にわたる高度な専門性を評価し、総合的な名称とする。」とある。申請要件については、研修に関してこの報告で打ち出された体系は、概ね新人・3年程度・7年程度となっており、そこで10年という年数が出されている。国社研などが主催する専門的な研修は7年で、ちなみに現在「図書館司書専門講座」として毎年実施されているものはこれが念頭にある。また、7年の研修に加え、所属館長に高度で実践的な専門性を有していることを認められることが条件になっている。ただ、結果的にこの条件は現在日図協の認定司書制度からは外れており、任用・処遇面に反映させるために所属館長に専門性があることを認知させるというこの種の話はどうするかは検討課題となっている。

そして、審査としては、論文または口頭試験がある。実施機関が設置する審査委員会の意見を聞いて合否を決める。結論から言うと、以上の社会教育文化審議会の報告の大枠は、現在の認定司書制度にかなり反映されている。こうしたことを背景に制度は構築されていくのだが、要約すると、都度時限的な検討組織を立ち上げ、成果を積み上げた。どちらかという、組織決定のほうが大変であったという印象がある。当事者として制度設計や枠組みの構築はそこそこの期間である程度つくれるが、それを組織全体の組織決定として固まるまでにはかなり時間がかかった。結論としては、生涯学習審議会報告が出た1996年をスタートと見なすと、結局2011年4月1日から第一期の認定司書制度が始まったため、導入までに14年かかったことになる。ただ、厳密な意味での研修などを含めた総合的な検討が開始されたのは1998年からであるため、そこをスタートと見なすと12年かかったことになる。

・（日図協での検討としては）まず研修の体系的整備にメスが入り、研修のためのワーキンググループがつけられた。これは公共図書館に関しては成果が出ており、現在の枠組みに沿って日図協として「ステップアップ研修」と呼ばれる研修事業を実施している。そのうち、ステップ1と称されるものは3年程度の勤務経験者を対象として

いる。ステップ2は先ほど説明した国社研と足並みを揃え、7年程度の勤務経験がある者が対象となっている。研修の制度は、2000年代に入る頃にはかなり出来上がっていた。たしかステップ1は2001、2002年頃にスタートしたはず。しかし、高度な専門性の評価についての話はかなり遅れが生じた。継続的な課題とされ続け、改めてこの問題について検討する組織を別途用意する必要があるということになった。

そこで、高度な専門性評価制度を検討する組織として、専門職員認定制度特別検討チームがつくられた。私が認定司書制度に関わったのはこの段階からだ。専門職員認定制度特別検討チームの活動（第1次～第4次）について説明する。まず、「こういう制度にしたい」というかたちを初めて出し、協会会員に対していわゆるパブコメを実施した。パブコメをふまえて報告書をつくったのが第1次の活動だ。続く第2次で、制度設計は凡そ現行のものが固まった。第3次のとき、これ以上制度設計をこねくり回しても改善点はないということで、制度実施の提案を出した。しかし、事務局体制の問題、つまり事業として進めるためにはかなりの組織のリソースを割く必要があり、それができる見通しが立たないという意見が執行部および事務局トップから出たため、数年間ペンディングとなった。ただし、執行部の理事会との会議にて、たびたび認定司書制度はやはり必要だという話が出ていた。

認定司書制度に対する初期の反対意見として、階層化を懸念するものがあった。それに関して執行部の中で、認定司書制度は頑張っている司書をエンカレッジするためのものであり、階層構造を強調するものではないのだから前向きに捉えようという声を継続的に上げていただけた。そこで、認定司書制度は事業として本当にやれるのかという観点で、改めて特別検討チームをもう一度つくってニーズを確認することにした。これが2008年(第4次)の段階。このとき我々が行ったのは、高度な研修を既に受けている人たちや当時認定の主要候補とされていた大規模な図書館職員に向けたアンケート調査だ。結果、7割(約73%)が制度に賛成だった。

認定司書制度は現在いわゆる非正規の方も対象になっているが、アンケートでは6割が非正規も対象とすることに賛成していた。このように、好意的な声がある事実は確認できたが、実際に申し込んでくれる人がいなければならないため、予備審査を行った。予備審査に協力していただき、水準に達していると思われた方は、制度が本格的に立ち上がったときは一部バイパス的なかたちで認めると提示したうえで予備審査の参加者を広く募ったところ、81名から申し込みがあった。この数を見て、1年、2年で申請者がいなくなり事業として採算が取れず早期に店じまいすることにはならぬさうだと思い、特別検討チームとして、改めて以前提案していた枠組みをベースに修正を加えたうえで制度を実施したらどうかと、正式な組織決定団体に提案することになった。これが2009年の段階(2008年度末に提案した)。

当時、日図協は評議員会と、会員全員が参加する総会が行われていた。定款上は評議員会が組織決定をする場所だったため、本来は評議員会で承認が取れば事業決定のはずだった。実際には評議員会は通過したものの、総会では反対意見を含む様々な意見が出て、我々の答弁がスムーズではなかったこともあり、保留の状態になった。規定としては評議員会で決まったものが組織の正式決定ではあるが、組織として会員の皆様の賛同を広く募り、全会一致のようなかたちになることが好ましいとされていた。そこで平成21年度末に改めて評議委員会・総会の中で認められ、認定司書制度

の事業が開始された。(図・大谷)

- ・制度事業はすんなり進まなかった。当時(2009、2010年)、自分は理事だったが、最も大きな問題は名称だった。我々専門職員認定制度特別検討チームが提案していたのは「上級司書」であった。司書が多くいるのに対し、きちんと研修を受けてそれなりに力のある司書なのだから「上級司書」と名乗っていいのではないかと考えていたが、この名称は階層化を促すという意見が出た。「司書に上も下もない、皆同じだ」と言われたことを覚えている。大半の人は「上級司書」の名称に賛成だったが、このような反対意見が出るとやや慎重になる。踏み出す第一歩だから、皆慎重にならざるを得ない雰囲気があったのは間違いない。結果的に、「上級司書」の名称は評議委員会では認められたが、総会では保留になった。

そこで、当時の検討チームとしてアンケート調査や予備審査を行った。予備審査に関しては、審査料を無料にした。すると81名の申し込みがあり、我々は手ごたえを感じた。これを材料に、2010年3月に評議委員会に申し込んだ。このとき「上級司書」の名称は撤回し、「日本日図協会認定司書」として上級の文字を外した。こうして2010年には認められ、2010年10月から認定司書の募集が始まった。そして翌年2011年4月1日から第一期の認定司書が誕生した。(図・糸賀)

- ・続いて、制度の運用状況について。1991年10月、日図協機関紙にて募集を開始し、11月に申請受付を始めた。最初の認定での有効期限は10年間としている。10年ごとの更新制度を導入し、連続2回目以降は認定更新というかたちを取っている。認定更新後の有効期限も10年。つまり、一生の名称ではないように制度設計している。どちらも11月に募集し、1月に審査を行い、認定された方は4月から有効になる。
- ・認定司書の活動について質問があった。例えば、「認定司書の活動」と謳って特別に動員して何か活動しているケースがあるかということ、ほとんどない。(図・大谷)
- ・認定司書でなければできない業務や活動は、今のところない。ただ、認定司書になれば対外的に「認定司書」だと名乗ることができる。名刺に貼れるようなシールやロゴマークを作成した。また、番号も付けているため、「認定司書第〇号」というように名乗ることができる。(図・糸賀)
- ・ただし、例えば日図協の運営にしても、認定司書で理事だった方がいたほか、代議員の中に認定司書の方は一定数いる。また、研修の講師や日図協の本の紹介事業などを認定司書に積極的に依頼することが増えている。そういう意味では、業界の中では目立つ存在になっていると思う。認定司書の活動は、協会側が強制的に何かを行わせるのではなく、現時点では自主的に連絡を取り合うことを助けることに留めることにして、「認定司書連絡会」というものを認定司書事業開始時に我々が有志の方に相談し、用意した。我々は認定司書連絡会の運営には関わっていない。連絡はFacebook上でやり取りしているようだ。
- ・事務局の業務についてはやや複雑であるため、先に運営体制を説明し、運営に関わる人たちがそれぞれどのような役割を果たしているのか説明するかたちにする。現在、認定司書制度に関しては、認定司書事業委員会・認定司書審査会・日図協事務局が連合している。
- ・認定司書事業委員会は、基本的にはボランティアの公募によって組織している。ボランティアは学識者、認定司書で当分有効期限が切れない者のほか、主に都道府県立ク

ラスの図書館の方々だが非認定司書も参加している。10名前後で活動しており、制度のメンテナンス・広報・認定事業そのものの主催・申請書類のチェック（明らかな不備がないか）を担当している。ただし、審査そのものは認定司書審査会が担当するため、事業委員会での審査は絶対に行わない。事業委員会の活動頻度は、書類整理作業を含めると年間10回程度。制度当初は15回ほど行っていた。審査会は年2回の開催だが、運営補助を兼ねて陪席を取っているため月1回に近い負担感があると思う。かつては対面開催だったが、対面だと首都圏の人としか委員として実質的に関われないため、コロナ禍を機にZoom開催に切り替えた。結果、北は福島、西は高知の方が事業委員として加わってくださっている。

- ・認定司書審査会は、事業委員会の指名によって組織される。図書館の学識者・他領域の有識者・図書館長またはそれに準ずる職員（図書館経営に関わる人）が6名で活動している。認定司書制度の審査を担当する。申請者1名に対して担当委員3名が各自審査し、判定する。意見が割れている場合あるいは3名とも判断に迷っている場合は、審査会の場で担当委員3名がまず審議したうえ、最終的に6名全員で決定する。審査会は年2回開催。年2回のうち1回目（7月）は基本的に、審査の大枠（スケジュールの確認、改善点を規定類に反映した改正案の審議）の確認を行う。2回目の開催は年明け1月で、11月に集まった申請書類をもとに審査を行う。
- ・日図協事務局は、事業委員会と審査会の活動をサポートしている。そのため、主な業務は定型的業務だが、かなりの連絡事項があるためボリュームがある仕事だ。細かい判断が伴う場合は、事業委員会や審査会が処理をする。制度立ち上げ時は日図協事務局の職員が兼務として1人で始めた。現在も主担当は1人だが、事務局総務部が所管になって全般的なバックアップを担当している。それなりに組織のリソースを割いているといえる。しかし、完全に事務局に全ての事務作業を依頼し、審査だけは審査会が担当というかたちをすぐ取れるかという点、なかなか簡単ではないだろう。
- ・毎期のスケジュールは機関紙やメールマガジンにて周知したり、プレスリリースを出したりしている。認定司書制度は、最終的には日図協の理事長が正式に認定するため、理事会で承認される。そのため、理事会の開催スケジュールも念頭において委員会や審査会が開催されている。
- ・当初目的と現状の分析評価について。認定司書名簿を公開している。新規の最も数の多い認定司書番号が、これまでの認定司書の累計数を表す。（図・大谷）
- ・最初の人認定司書番号は「1001」。頭の「1」は、「1回目」を示す。そのため、更新後は自動的に「2001」となる。（図・糸賀）
- ・13期までの認定司書累計数は211名。14期になるとさらに10数名加わる。
- ・当初目的はやはり、司書の社会的地位の向上・待遇改善だ。しかし、これには自治体の人事制度との兼ね合いが関わってくる。特に昨今、組織の中でキャリアパスを用意してキャリア開発をするケースは民間においてはほとんどなくなったが、自治体では依然としてかなり残っている。そうした中で、図書館1か所で専門性を持つとすること、ジェネラリスト志向でのキャリア開発を自治体として行うことは相性が悪い。一方、非正規雇用で従事する司書の待遇改善ははっきりとみられた。元々、認定司書制度は正規雇用者向けに制度設計していたため、これは正直想定外だった。反対に正規雇用の司書からすると、給料が上がるといったことはないため、難しさがある。

自治体がキャリアパスを超えて司書として頑張っていることを認め、他の一般職と機械的にシャッフルせず図書館に固定するかという、なかなかそうはならないという問題もある。認定司書制度は多数の地域メディアで取り上げられたため、対外的な社会的認知には多少貢献したと思う。しかし、賃金的な面のメリットは不明である。我々も課題であるとは思いつつ、改善の難しさを感じている。

- ・評価について。賃金・処遇などの具体的なメリットとの結びつきは、特に正規雇用の方々の課題だと感じている。しかし、実際に認定司書になった動機を聞いてみると、自分のこれまでの勤務経験の集大成として取得したという声が多くあることは事実だ。そのため、キャリア形成には貢献しているかと思う。また、歴史的経緯で司書は黒子志向が強かったが、そこに多少の風穴を開けられたと思う。しかし、専門職として求められる利他性、つまり、図書館が地域住民へのサービスを通じて地域ごと良くしていく中で自分もハッピーになろうという高い自律意識の確立という点に課題を感じている。プロフェッショナルとして自らキャリアを形成していく意識の確立には課題がある。認定司書になった方から、認定司書向けの研修を開発してほしいという意見が寄せられるが、我々としてはここからは自分の力でキャリア形成してほしいと考えている。認定司書制度はこれまでの司書としての活動にお墨付きを与えるものであるため、特別待遇の何かをやれと言われると辛い。「認定司書」という肩書をさらに活用しようというところまで至っていないように思える。(図・大谷)

3) 質疑応答

- ・認定司書制度の組織決定が最も難しかったとのことだが、「組織」とは日図協を指すか。(日)
- ・その通りだ。(図・大谷)
- ・制度施行までに10年以上かかったとのことだが、その間の文部科学省社会教育課との具体的なやり取りはどのように進んだのか。(日)
- ・日図協での動きを報告するのみだった。法改正を行うなど、国が手を出す気は全くなかった。文部科学省からの直接的な指導もなかった。(図・糸賀)
- ・つまり、国は口も金も出さなかったということか。(日)
- ・その通りだ。委託事業のようなかたちで制度設計の後押しをしてくれればよかったが、当時は文部科学省からの委託事業や補助事業はなかったと記憶している。(図・糸賀)
- ・図書館は公立館が多いが、司書という専門職掌を持って採用業務をしている館はどれくらいあるのか。(日)
- ・都道府県立図書館は相当数が司書を募集している。都道府県立図書館の司書は、本人が異動希望を出さない限りずっと図書館勤務だ。ただし、県立館の場合は県立高校など学校図書館の司書になる場合もある。(図・糸賀)
- ・同じテリトリーの行政区域の場合、図書館司書という専門職の間で配属場所が変わり、人事交流があるということか。(日)
- ・その通りだ。場合によっては、事務局に異動したのち図書館現場に戻ることもある。(図・糸賀)
- ・その場合、司書は一般職か、それとも研究職か。(日)
- ・一般職だ。募集も、司書ではあるが事務職として募集している。(図・大谷)

- ・浦安市の場合は司書として募集している。(図・曾木)
- ・研究職として扱うことはない。(図・糸賀)
- ・主事ではなく、職名が「司書」なのである。保健師などと同様だ。(図・曾木)
- ・ただし、司書としての募集は全国的に見ると多くはない。普通の市レベルだとないうが多い。政令指定都市で一部、都道府県立だと相当数ある。(図・大谷)
- ・日図協とは別に、研究者の学会がある。つまり大学の司書課程の先生の集まりだ。学会は特に認定司書制度を白い目で見たいようだった。積極的に後押しすることもないが、日図協の活動を認めてくれていたと感じている。(図・糸賀)
- ・司書にも国認定の単位があり、学部で4年間単位を取れば認定されるとのことだが。
(日)
- ・今は短大でも司書の単位が取れる。これは問題点の一つだと考えている。単位数は四年制と同じだ。(図・糸賀)
- ・国が認定する資格と日図協が出す認定司書があることに対して、位置づけの疑問やダブルスタンダードになるのではないかという声はないのか。(日)
- ・先ほど話した通り、大学の単位による認定は法律に基づく「法定司書」だが、日図協が独自で出すのは「認定司書」。認定司書になるための第一条件として、法定司書でなければならない。法定司書の資格を取り、現場で10年以上勤め、その間に研修を受けるという過程を我々はポイントに換算している。(図・糸賀)
- ・そのコンセンサスは大学の養成課程ともうまくかみ合ってきたのか。(日)
- ・揉めたという話は一度も聞いたことがない。協力的でもないが、抵抗されることもなかった。認定司書制度には(図書館について大学で教えている教員が所属する)日本日図協会教育部会の関係者が関わっていたため、間接的には推進されていた。現在、文部科学省も司書資格自体は入り口であると公式に認め、即戦力や経営をいきなり仕切るためのものではないとしているが、この点について図書館の司書養成の教育はずっと混乱していた。今でも現場としては即戦力が欲しいため、即戦力を求めている部分はある。しかし、大学教育の実態を考えるとそれは全く現実的ではない。学芸員にも同様のことがいえるだろう。文科省が現在のカリキュラムのあり方についての文書を出したのは、認定司書制度が見え出した時期と並行している。そのため結果的には、資格取得は入り口であり、ある程度の段階になったら認定司書になるという道筋の整備は業界的にはできたと思う。(図・大谷)
- ・問題は、認定司書になった方々の給料が上がるかどうかだろう。非正規雇用者が認定司書制度を取得したことで正規雇用への道が開けたというのは予期せぬメリットだったとおっしゃっており、そこは非常に大切だと思った。しかし、認定司書になると職掌上の等級数が上がったり給料が上乘せされたりするのは全く別ということか。
(日)
- ・認定司書制度は当初から待遇改善に結びつくものではないと明言していた。認定司書は先頭集団だと表現している。先頭集団が頑張ることで後方集団が励まされ、全体の底上げに繋がればいいと思う。一部の認定司書は懸命に頑張っているが、認定司書の待遇に不満を持っている人も多いただろう。それでも、何もしないままより制度をつくってよかったと私は思う。制度によって、司書が目標を掲げ、自分のキャリアデザインを考えるようになったはず。未だに認定司書になる人の数は決して多くないが、全

体に対して危機意識を与えたという効果はあったと思う。毎年新規と更新を合わせて20名の認定司書が増えている。これは当初期待していた数より少ないが、数字はずっと安定しているため、一定のアウトプットは出せている。問題はアウトカムだ。アウトカムが出るまでに10~20年ほどの時間がかかる。しかし、認定司書で頑張っている人は全国にいるため、司書が図書館にいるからよいサービスが提供できるのだということを社会全体に知ってもらおうという意識が司書の中に目覚めてきたと思う。そういう意味でのアウトカムは徐々に生まれてきている。(図・糸賀)

- ・制度成立の経緯から認定司書に対して協会が働きかけることがなかなか難しい時期があった。しかし今は協会の重点事業にあげていただくなど、様子が変わっているため、協会の活動の中で認定司書制度をどのようにとらえるか、執行部のほうでも考えていただきたいと思っている。ようやく認定司書制度に対する批判(制度は階層化を促すなど)はなくなってきたため、次の段階として、司書は自己研鑽を積んでスキルを高めることを前提として何をやれるのか・やっていくべきなのかを考えるべき。これについては認定司書制度事業に直接関わらないところで考えていただき、働きかけていただきたい。そうすれば、効果はより上がるだろう。(図・大谷)
- ・日博協も3月6日、図書館連携に関する研究協議会を開催する。出席していただく恩納村文化情報センター係長・呉屋氏は認定司書だ。彼女と話していると、町全体の総合政策として町がどうなっていけばいいかというようなセンスが伝わってくる。司書の専門性は、選書ができることやレファレンスがスキルの的に身につけていることのみではない部分が必要なのだと思った。学芸員にも同様の制度があればいいと思うが、認定司書制度を回すためには年間いくらかかるか。(日)
- ・ほとんどお金をかけていない。事業委員の方のボランティアな活動になっている。交通費は出るが謝金はほとんどない。これは問題点だと思っている。ボランティアな活動に頼っているくせに、認定司書事業は日博協の公益目的事業であるため簡単には止めることはできないものである。本来は協会として現在事業委員会が行っていることを事務局がやるべき。事業委員の方々の労働力を考えると、専任職員1~2人を充てなければならぬが、そのお金を今の協会では負担できない。認定司書制度事業をきちんとお金をかけて実施しようとする、年間約400~500万円の予算が必要になると思う。(図・岡部)
- ・ちなみに受講料は取っているのか。(日)
- ・いただいている。まず審査料を1人7,500円、認定料を協会会員は2万円・非会員は11万円(10年間有効)取っている。認定料の差は、協会会員の年会費が9,000円かかることに由来する。こうしたお金は協会の収入として入ってくるが、委員の旅費などに充当される程度の感覚でしかない。事業委員と審査会の交通費でだいたい使い切る。そのほか、リモート業務のための経費に少し足が出ている状況だ。(図・大谷)
- ・事務局は総務部が担当しているのか。(日)
- ・その通りだ。(図・曾木)
- ・認定司書事業には年間どれほどの人工がかかるのか。(日)
- ・年間10回ほどの委員会・審査会があり、委員会は各2,3時間。審査会は1日かかる。そのほか申請受付や連絡などの事務的能力は1人工まではいかないが、0.5人工程度は必要になる。事業委員会でやっている仕事を事務局がどれほど引き取れるかと

ということにもなるが、委員会の仕事をそのまま事務局で受けようとする、審査の準備には職員が最大2名ほど必要になる。(図・岡部)

- ・ そうなると、業務を含めると約700~800万円の経費が必要になるか。(日)
- ・ 人件費などを考えると最低でも400~500万円の予算がないと実施できない。(図・岡部)
- ・ 問い合わせについては、申請者自身の職歴に関わることが多い。問い合わせにどう答えるかは、委員会の判断が必要になる。どのくらいのトーンで答えるべきか協議して決定している。これを事務局内で行うのはかなり大変だと思う。いちいち理事に上げて稟議に回すことになるだろう。(図・大谷)
- ・ 理事会では様々な意見が多く出るか。(日)
- ・ 理事会は委員会に頼り切っている部分があるため、むしろ意見を出してほしいと言われる。(図・岡部)
- ・ 先ほど事業委員会はほぼボランティアで行っているとの話があった。現在、協会内に委員会は20以上あるのだが、それら全てがボランティアで活動している。私はずっと委員会に関わっていて、会員はこのように協会に関わるものなのだと思ってきた。日博協の場合は個人会員数が多くないが、日常的に委員会活動をやってはいないのか。(図・糸賀)
- ・ 委員会が日常化していない。プロジェクトごとにつくる。日博協の成立過程も関係しているだろうが、当初は館長たちのサロンのような雰囲気が強かった。日図協を外から見ていると、戦略的に図書館をどうしていくべきかを考えている方々が志を持って集まっているように思える。同じ公益法人でも全く違うなと個人的に感じている。組合運動が盛んだったとき、日図協としても権利制限などメッセージを出していた。それは国に対するものでなく、社会に対して「図書館とはこういうものだ」と強力にアピールしていけるようなメッセージだった。そうしたメッセージを日図協が出していることが私は羨ましかった。(日)
- ・ 良くも悪くもそのような伝統はずっと引き継いでいる。そのため、委員会が一生懸命活動して協会全体を盛り上げていくというのは暗黙の了解なのだ。(図・糸賀)
- ・ 個人会員が多いからできていることではある。個人会員数は比率的に減ってきているが。(図・岡部)
- ・ 図書館員でなくてはならないなど、個人会員になるための条件はあるか。(日)
- ・ ない。実際に図書館員の会員は多いが、一般の図書館が好き・図書館を応援したい方でも会費さえ払えば会員になれる。(図・糸賀)
- ・ 個人会員の年会費はいくらか。また、何かニュース等は受け取れるか。(日)
- ・ 年会費は9,000円だ。機関紙とメルマガを毎月配布している。また、会員は研修を安く受けることができる。(図・曾木)
- ・ 会員は大会にも出られるか。(日)
- ・ 会員価格ははないが、参加することはできる。(図・曾木)
- ・ 日博協が独自の認定学芸員制度をつくろうとすると、国との協議・すり合わせが必要で、認定制度としての自主性・独立性について、また、制度を支える組織的基盤の整備について、しっかり議論して検討する必要があると感じる。(日)
- ・ 施設の会員が中心であれば、施設として認定制度が必要かどうかという話になるだろう

う。(図・岡部)

- ・委員会規定や審査要綱は非常に細かくつくられているが、どのようにつくったのか。(丹)
- ・我々素人が他の様々な規定などを参照し、つくっては書き直しの繰り返しをした。委員会規定や申請受付要綱は全て自作だ。(図・糸賀)
- ・規程からがっちり作成するというのは、我々が協会に持ち込んだカルチャーだ。今まではルールをつくってどうこうすることはあまりなかった。しかし、認定司書制度はルールをつくらないと議論に耐えられなかった。(図・大谷)
- ・協会も初めてのことから、案を持っていなかった。そのため、我々が一から作成した。たまたま、私と大谷氏は規程づくりが好きだった。(図・糸賀)
- ・規程作成にはどれほど時間がかかったか。(丹)
- ・相当の時間がかかった。(図・大谷)
- ・何をもって専門性と判断するかなどといった基準を設けるのはなかなか提示しづらいように思うが、どうだろうか。(丹)
- ・専門性の規定は難しい。だからあくまで審査基準とし、どのような観点で審査するかを提示した。(図・糸賀)
- ・そこは課題でもある。現行の制度について個人的に外形的になりすぎていると感じる場面もある。一方で内面的なものを見る要素を制度設計に組み込むこともあり得るが、そうするとどうしてそうなるのかの説明が難しくなる。(図・大谷)
- ・外部の方から、審査を担当する団体は信頼できる団体だと思ってもらわなくてはならない。そのため、規程は外形上きちんと整備しておく必要があると強く思う。規定が穴や矛盾だらけだと、制度として信頼されない。かなり時間をかけて慎重に制度設計した。実際の審査では、行間を読んで判断することがある。しかし、外形的な規程類はきちんと整備すべき。(図・糸賀)
- ・規程はスタート時点で定めておき、制度を施行するなかで都度メンテナンスをしているか。(丹)
- ・はい。認定更新についても制度の方針は当初「10年の勤務経験」としていたが、これは難しいと認定司書から意見が出た。そのため、今は「5年」に変更した。また、自治体における他の仕事をしていてもいいことにした。申請者の意見や現場の状況を見定めたうえで、緩和すべき点は緩和してきた。(図・糸賀)
- ・規程作成の議論では、委員の皆様から公務員としての意見を様々なにいただいた。(図・大谷)
- ・規程を一旦まとめるまでに何年ほどかかったか。(丹)
- ・専門職員認定制度特別検討チームの第2次(2003～2004年)の活動段階でだいたい出来上がった。細かい規程は2008年以降につくった。(図・大谷)
- ・大変参考になった。(日、丹)

日時	令和6年3月1日(金) 15:00~16:00
場所	公益社団法人全国公立文化施設協会 (オンライン会議併用)
出席者 (敬称略)	公益社団法人全国公立文化施設協会 (公) 岸正人 [事務局長 兼 専務理事] 公益財団法人日本博物館協会 (日) 半田昌之 [公益財団法人日本博物館協会 専務理事] 丹青研究所 (丹) 崎山幸子 <u>西園記代子</u> <u>久保はるか</u>
内容	<p style="text-align: right;">※下線はオンライン参加</p> <p>1) 公文協について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全国の都道府県や市区町村が建設した公立文化施設、劇場、音楽堂など約 1,300 館を会員とする社団法人で、九州や中四国など、全国の地域ごとに 7 支部からなっている。7 つの支部は、法人として正式な組織になっている。支部の下に都道府県の集まりもあるが、それは任意団体である。公益法人化する際に、どこまでどうまとめるかという問題があったが、現在は社団法人で、支部の支部長が理事を務めている。各支部の年度ごとの収支決算は拝見している (公) ・公益の場合は、決算を一つにまとめてやらなければいけない。日博協は公益法人になる際に 10 の支部を任意団体に位置づけた。処理は楽になった一方、つながりが希薄になってしまったと感じている。(日) <p>2) 制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アドバイザー制度は、協会全体でアドバイスをいただく専門人材を登録する制度として (協会独自で) スタートした。その後に講師などの人材バンクとしてコーディネーターを加えて拡充を行った。協会としての設置要綱がある。専門人材検索というかたちで登録しており、アドバイザーとコーディネーターの 2 階建てになっている。当会事務局と全国の 7 支部から推薦をいただいた方の中から、舞台芸術、劇場の専門家を選んでいった。毎年少しずつ見直し、更新している。推薦を受けた人は、全員登録されるわけではなく、地域ごとに分野の偏りが無いようにいることが望ましいと考えており、バランスを重視している。支援員や講師として派遣する際、交通費の問題もあるので、近い地域の方で対応できるとありがたいが、要望によっては「この方に来ていただきたい」という指名もある。(公) ・人選は、公文協の責任によるものか。(日) ・現状はそうである。(公) ・推薦を受けた方に打診をして了承していただくというかたちか。(丹) ・支部から推薦を受けたり、事務局で選定したりし、打診をしている。顔が見える方が中心となっている。アドバイザーやコーディネーターに登録すること自体に報酬は支払わず、実務が発生したときにお支払いしている。制度拡充に前後して、劇場法が制定され、文化庁事業の総合支援の大きな事業の中に、劇場、音楽堂などの職員の研修や支援の枠組みである基盤整備事業ができた。そのなかにアートマネジメント研修会

と技術研修会の全国版・地域版があり、支援員の派遣、情報提供、相談業務があるという枠組みになっている。(公)

- ・文化庁の委託事業が数年継続するという事か。(丹)
- ・年度ごとになる。以前は提案型であったが、現在は価格入札となっており、まもなく、次年度の入札が行われる。業務内容について、ここ数年は大きく変わることはなかった。年によって、若干、国の施策を反映し、文化庁からの要望で追加される事項はあるが、大枠の内容的には継続している。支援員制度については後から仕様書に盛り込まれ、当会は全体の仕様をもとに事業の詳細を組み立てている。(公)
- ・もともとは協会から発案された事業ということになるのか。(丹)
- ・アドバイザー・コーディネーターについては、協会の発案であり事業。通常の講師紹介や支部などでの研修の際の参考にしている。支援員制度は、基盤整備事業の仕組みを整備する中で生まれてきた事業であると認識している。支援員としても必ずしもアドバイザー・コーディネーターのなかから選定するわけではない。(公)

3) 制度の運用状況

- ・協会が考えた人材派遣のスキームと、文化庁からの委託事業の仕様書との間で、大きく変わったところはあるか。(日)
- ・基本的なところはあまり変わらない。ただ、当初は基盤整備事業とは別に、現在は含まれている調査事業が別予算だった。文化庁の予算減少のなかで、それも一体となったという経緯がある。その用途は、基盤整備事業に、全国版と地域ごとののアートマネジメント研修会と技術の研修会がある。その他、調査や支援員の派遣、一般管理費、職員の人件費が、この事業費から賄われる。明細としては、研修の講師、交通費、会場費などは実費になる。研修、人材派遣、調査、ホームページでの情報発信が大きな用途になる。(公)
- ・事務局職員の人数はどれくらいか。(日)
- ・他の事業も兼ねているが、3~4名。協会としてもこれが一番大きい事業になる。社団法人の主な収入は会費だ。ホームページに出している通り、1施設1会員となっている。会員からの会費と若干賛助会員からの会費も入る。これに加えて、団体保険の収入と、大きいウェイトを占めるのが文化庁からの受託になる。基盤整備事業が入札であり、他の事業も申請して採択されるかどうかによる。文化庁から事業が出てくるかこないかも年度によって違う。したがって、年度によって受託する事業数が変わってくるため、経営に大きな影響がある。受託する事業数によって作業量も変わってくるので、人的リソースをどうするかは悩ましい。公益法人のため、利益を出す必要はないとはいえ、組織の維持はしていかなければならない。(公)
- ・文化庁の予算要求が、事業と直接結びついていることが理解できた。アドバイザーなどの人を派遣する事業は、受託事業の中で何割くらいの事業か。(日)
- ・支援員の派遣部分はそれほど大きくない。全体を受託後、4月に文化庁と契約、5月に派遣を希望する施設を募集し、外部の委員を入れた選定の審査会を行う。1施設あたり連続で3年、同じ支援員は2年までとまでと定めている。詳細はホームページの募集要項やQ&Aを参照願いたい。(公)
- ・支援員については、施設での個別の事案に関しての支援なので、施設で講演会をやる

から講師に来てくれというのはお断りしている。施設が困っているところに専門人材を送るとい事業である。(公)

- ・直接連絡することは可能なのか。たとえば、登録している人を紹介し、詳細は直接連絡してもいいということもあるのか。(丹)
- ・支援員については、応募の際に、改修か、事業か、運営かといった、どのような部分を支援してほしいかを出してもらおう。この人を呼びたいという希望もあるが、相談内容により審査会と当会で人選する。そこでマッチングし、それからは直接やりとりしてもらっている。(公)

4) 当初目的と現状の分析、評価

- ・一つの派遣事業が終わったときに、派遣された支援員の方にはレポートを出してもらうのか。また、派遣を受けた施設からのレポートもあるのか。(日)
- ・支援員と施設の両方から出してもらっている。評価としては、上手くいっていると思われる。実施報告書はホームページ³に掲載している(公)
- ・施設の運営が改善されたといった手ごたえはあるか。コロナ禍を経て、いまの劇場・ホール系で多く見られる相談事項としてどういったものがあるか。(日)
- ・一定の改善はあると感じている。コロナ禍前は、改修、バリアフリーといった部分の計画に関する相談が多かった。高度経済成長期に建てられた施設が多く、そういった施設の改修や設備更新の時期を迎えている。また、事業についての中長期的な計画や、運営に関する相談になる。(公)
- ・東京にはアーツカウンシル機能があり、劇場への専門職員の配置にも力を入れていると思われるが、実際のところはいかがか。(日)
- ・会員が1,300館と申し上げたが、相対的にいえば、市区町村より都道府県の施設の方が予算も組織も大きい。直営のところと指定管理は公益法人系と民間企業系がある。市や町を中心とした直営の施設は、自治体の職員が入れ替わり立ち代わりで入っているため、なかなか専門性が担保できないという問題がある。そういった施設からも一定数相談がきている。(公)
- ・博物館とホール・劇場は違うと思うが、張り付きの職員がいることはほとんどないということか。(日)
- ・ほとんどないわけではないが、専門的な職員が複数名いる施設は必ずしも多くはない。指定管理者の自主事業が、予算づけによって変わってきており、パッケージになっているものを買ってくるだけという施設もある。ただ、専門の人を置き、自分のところで企画立案やアウトリーチ、人材育成等の事業を行っている施設は、少しずつではあるが、傾向としては増えている。(公)
- ・考えようによってはパッケージによって収入を上げていくことも、施設のあり方の一つだ。公立系の施設は、公共施設として見られるため、住民サービスといった面での、味のある自主企画は大事だ。(日)
- ・自治体が何を求めて、どれだけ予算をかけ人を配置するかにもよる。指定管理について、民間企業の参入が悩ましいところだ。都道府県の施設には、県内施設を取りまとめてほしい、人材育成を担ってもらいたい、ワークショップ等を展開してもらいたい

³ <https://www.zenkoubun.jp/support/advice.html#report>

と思っているが、ここ数年、都道府県施設が民間企業を指定管理者として選定するケースが増えている。ある民間企業が県の施設を指定管理している場合、県内にある別の民間企業が指定管理をしている施設の職員の研修をどうするかという問題が生じる。つまり、民間企業同士が競合している場合、ライバル関係にある企業へノウハウが流出してしまうことになる。また、派遣する支援員が民間企業の社員である場合、他の企業が指定管理をする施設には行ってもらえないという問題もある。(公)

- ・博物館と似ているところがある。ノウハウの流出についてはそれほどシビアでないが、昔の第三セクターが業務委託を受けて運営していたところから指定管理者になって、同じ流れでできているところは、施設者の意向がスムーズに反映されるが、企業がそこを取るということは、お金を落としているところがある。指定管理者制度が、柔軟な運営や効率化よりもコスト削減が目的化されてしまう点を考えると、業務仕様書に域内の研修をやることなどはなかなか入らないだろう。指定管理者にもレポートを送っていただいているのを見て、感銘を受けた。(日)
- ・美術館に比べて、劇場の方が指定管理の導入率が高い。現在6割くらいが指定管理だ。博物館の場合、指定管理者は民間企業だが、学芸員は自治体からくるということもあると聞く。(公)
- ・博物館は約3割だ。学芸直営・管理外注型で指定管理が入っているなど、いろいろなかたちがある。(日)
- ・この制度はどのようにつくってこられたのか。アドバイザーとコーディネーターが2階建てになっている理由や、年に何回までなどの仕組みはどうつくってこられたのかを教えていただきたい。推薦された人を、それぞれアドバイザー、コーディネーターに選定するのは、内部の理事会などになるのか。(丹)
- ・先行したアドバイザーの方が、企画委員になってもらったり、選定に携わっていただいたりして、より深く関わってもらっている。検討は事務局内部で行った。キャリアや経験年数によって分けている。現在の問題は人材の高齢化で、若い人を入れたいが登録全体が膨らむのも困るため、いずれかの時点で断らなければならないことだ。(公)
- ・最初のコンセプトを理解している人の後継を誰にしていこうかといったところが問題になるだろう。各年度のアドバイザーや支援員を決める際、貴会の理事会の議題で承認されるのか。(日)
- ・報告事項である。どこに出すか、誰に出すかは、委員会の中で決めている。(公)
- ・現在のかたちになるのに、どれくらいの期間がかかったか。(丹)
- ・私も初めから関わっているわけではないので、よくわからない。要項整備が平成26年度になっている。以前は複数の施設をまたいで行われることもあったようだが、現在は館ごとになっている。また、現在は1館あたりの回数の制限もかけている。(公)
- ・制度のきっかけは劇場法だろう。劇場法の成立を見て、貴会の役員会や理事会の中で、うちも何かやらなくてはいけないという問題意識が起きたのか。(日)
- ・両方だろう。文化庁からの働きかけもきっかけになっている。(公)
- ・設置要綱は事務局内部で作られたのか。何かを参考にしたのか。(丹)
- ・事務局内部でつくった。参考にしたものについてはわからない。(公)
- ・制度運営の担当が3～4名とあるが、過度な勤務時間が発生することはないのか。(丹)

- ・基盤整備全体で4名。支援に関しては1人の職員が担当している。国の事業のため、4月に契約して、支援に関しては5月頃に募集し、集めていくことになる。支援に関しては、人を決めてしまうまでが山場になる。決めてしまえば、それぞれ委員に行っていた際の旅費や講師代の精算などと、最後の取りまとめの作業になる。(公)
- ・具体的なやりとりをする際に間に介入することはないのか。(丹)
- ・報告やいつ行くかといった連絡や、最後の段階に報告書は出すが、基本的にはない。(公)
- ・この事業は100%文化庁の財源によるものか。募集のタイミングに乗らなければ、基本的に対応はしないということか。規程を超えて「1回来てもらえませんか、うちが出しますから」というのは可能か。(丹)
- ・「支援員」の枠組みとしてはそうである。基盤整備事業の中で行っている。その他にも日常相談業務での課題対応や各施設や各地域で独自に予算付けされ、講師を呼びたいと個々に連絡をいただき、紹介することはある。予算化できない直営の施設などにとっては使いやすく、助かるものだと思う。規定を超える要請については、お金を切り分けていただければ可能だ。(公)
- ・貴会での文化庁事業の年度ごとの振れ幅は大きくないのか。(日)
- ・実施においていうと、コロナ禍で対面での研修や支援ができず、リモートや配信で済ませたということはあった。(公)
- ・現在もリモートでの対応も可能か。(日)
- ・基本は、行って相談することになっている。相談を受ける側は、要望の書面は見ているが、ホームページ以上の情報はわからないので、事前の打合せとしてリモートを活用することは考えられる。(公)
- ・現在、派遣ではないプロパーの事務局員は何名か。(日)
- ・13名だ。(公)

5) 今後に向けての課題と展望

- ・今後も劇場は増えていこう。博物館も増えるといいが。(日)
- ・新しい施設が建てられているが、どこも建てるのが目的化していて、つくった後どうしていくのかを考えなければならない。数だけ増えても仕方がない。(公)
- ・今、イニシャルコストにウェイトがかかり、ランニングコストが軽視されがちだ。(日)
- ・指定管理の件で、日図協に行ったときは、劇場は公演などの興行により儲かっているのではと言われたが、とんでもないと返した。法律上、無料で貸し出しをする図書館からすれば、収益のある劇場は儲かっているように見えるらしいが、そうではないのが現状である。(公)
- ・大変参考になった。(日、丹)

以下、公文協ホームページ

基盤整備事業：<https://www.zenkoubun.jp/afca/index.html>

支援員募集要項：https://www.zenkoubun.jp/support/pdf/r05haken_b.pdf

支援員制度：Q&A（よくあるご質問）：

<https://www.zenkoubun.jp/support/pdf/r05flyer.pdf>

申込書：https://www.zenkoubun.jp/support/pdf/r05haken_ex2.pdf

専門人材検索：<https://www.zenkoubun.jp/jinzai/index.html>

2. 関係者等による協議・検証

(1) 検討委員会の開催概要

検討委員会の開催概要は下記の通りである。

①日程、開催場所（手法）

日程		開催場所（手法）
第1回	令和5年12月23日（土） 9:30~12:15	対面：公益財団法人日本博物館協会会議室 オンライン：Zoom
第2回	令和6年1月29日（月） 9:30~12:30	
第3回	3月1日（金） 9:30~12:30	

②推進方法

より多くの意見や知見を得るため、委員には事前に資料を送付し、検討委員会当日は協議に集中するようにした。また、検討委員会終了後、追加意見フォームを送付し、追加の意見やアイデアをいただき、次回の検討委員会資料への反映を行った。



③委員

博物館関係者のみならず、多様な分野の有識者、経験者より、委員を構成した。委員に関しては巻末の参考資料参照のこと。

委員の専門分野	文化政策 資金調達 文化観光・経営 税務・会計 アーツカウンシル 博物館（歴史系、美術館、水族館、文学館）
---------	--

(2) 協議・検討の主な内容

第1回、第2回検討委員会における主な協議・検討の内容は下記の通りである。

第3回検討委員会はそれまでの委員会の内容をふまえた試案に関する協議として行ったため、次項3において検討の結果を記載する。

①第1回検討委員会における意見

1_検討にあたっての基本的な考え方
○前提の確認 ・現状、中間支援組織としての役割を担っている日本博物館協会などはアソシエーションであり、カウンシルと建付けの違いがあることを理解の上で、客観的に「中間支援組織」としての役割、機能が日本で成立するか、その場合どのようなスキームとなるかを、今年度の研究業務の仮想ゴールとして検討する。 ・「人材バンク」は求職支援や斡旋を連想させる言葉。「カウンシル」など、用いる言葉については考え方の整理をしながら協議、検討を行うことが望ましい。 等
○検討の展開 ・手段である中間支援組織が目的化しないよう、規模と時間軸は重視すべきである。また、長期的な視点、議論が小さくならないようあえて大きなビジョンを持って検討することは重要である。 ・博物館の現場の課題と中間支援組織の機能は切り離せない。また、館種によって求められる支援のあり方は異なる。 ・議論において、支援する側とされる側の包括的な仕組みが必要である。 等
2_中間支援組織の役割と体制
○中間支援組織の役割 ・博物館法の改正など、日本の博物館の状況を考えると、支援の在り方を抜本的に見直さなければいけないタイミングである。中間支援組織といわれる機能には三つの機能があ

るだろう。一つは支援。財政的な支援とともに、相手に寄り添う伴走支援なども重要。二つ目は調査研究を行うシンクタンク機能。三つ目はパイロットプログラムのような社会実験を行い、研究成果を横展開する役割であろう。

- ・中間支援組織の運営は、国立文化財機構や国立博物館が主体となって、全国各ブロックの幹事となることで、ブロックの中間支援組織の運営が容易になるのではないか。
- ・近年、博物館に求められる専門性の高いスキル（DX、広報、ファンドレイジングなど）について、専門的人材の紹介を行う役割は重要である。
- ・運営資金の分配も必要。中間支援組織が基金を設け、分配する機能を持つことで博物館の運営資金の多様化、柔軟な事業展開が望める。運営資金は一律ではなく、必要な取り組みを積極的に行う館に対して重点的に行うなど、慎重な判断が求められる。
- ・小さくても意欲のある地方博物館への支援をどのように行うかは重要である。 等

○中間支援組織の体制

- ・財源獲得などに対して攻めの姿勢を持つクリエイティブな組織になるのか否かは一つの分かれ目。攻めるなら、必須要件として民間の経営者レベルの尖った人材を中間支援組織に入れるべきである。エージェンシー部分は現場経験が豊富でオフィサーとしての役割を担える人材は複数名必要。広報、ファンドレイジングは特に民間の人材を入れることは大切な視点である。
- ・地域との関わりについて、評価に値する活動をしているコミュニティを中間支援組織が体系化し、ブロック単位で把握した上で中間支援組織の本体がどのようにコントロールするのかは重要な課題である。また、地域の最先端で頑張っている博物館と調整連携することによって、既にできていることを生かしていけるのではないか。
- ・「地域」とともに「館種」は重要。館種ごとの団体との連携体制も、体制づくりにおいては非常に重要な視点である。 等

○中間支援組織を支える人材

- ・支援体制をつくっていくのであれば、雇用の問題もきちんと考えて、組織設計をしていく必要がある。
- ・攻める組織になるには、民間経営人材の登用、特にいわゆる「尖った人」による経営戦略立案のほか、現場経験が豊富でオフィサーとしての役割を担える常勤職員（複数）、民間で広報やファンドレイジングの経験を有する人材などの登用が重要である。特に経営者は替えることができないため、スキームよりも重要である。 等

3_中間支援組織の財源、外部資金獲得

○財源の多元化の重要性

- ・重要なことは、資金の多元化である。望ましいのは、国から基礎的な運営資金を得ながらも、外部から多様な資金を獲得していくかたち。ただしそれは、我が国の振興団体が政府から独立したアソシエーションとして活動してきた実態上の性格と必ずしも相性がよくない。
- ・フランス遺産財団では、公的予算や補助金の割合が少なく、寄付や宝くじ基金などを中心に運営している。日本の博物館振興団体の参考になるのではないか。
- ・博物館法の改正などにより、博物館は観光拠点、コミュニティの場、教育、福祉、まち

<p>づくりなど、多様な機能、社会的な役割を担うことになる。これは社会そのものと言ってよく、本来これだけの機能や役割を担う博物館に対しては、企業がその活動に関心を持たないはずはなく、理想的には多くの企業から寄付や共同研究などの形で資金の導入は可能になりうる。 等</p>
<p>○財源の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中間支援組織としての機能と政策連動性について、独立性に関してはポリシーや政策の部分であるとし、予算の執行と分けて考えることを明確にしておくことは重要である。 ・財源の獲得は「何をフックに財源を集めるのか」という視点が重要である。何に共感してもらいかによって、財源を獲得するノウハウやターゲットが変わる。 等
<p>4_認定制度、人材バンク</p>
<p>○人材バンク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近年、博物館に求められる専門性の高いスキル（DX、広報、ファンドレイジング等）について、専門的人材の紹介を行う役割は重要である。特に小さくとも意欲のある地方の博物館への支援につながるのであれば、人材バンク導入は有効と考えられる。 ・災害支援時の地域の中核館の取り組みや役割などは中間支援組織のスキームの検討において参考になるところがあるだろう。 等
<p>○認定制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・認定制度の目的を明確にする必要がある。 ・認定に伴うインセンティブ（給与や身分の安定等）を明確にする必要がある。 等
<p>○学芸員のキャリア・ディベロップメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の学芸員のキャリア・ディベロップメントやジョブローテーションの方が大きな課題ではないか。 ・例えば国立博物館の職員が全国へ3年程度移籍する制度、反対に各自治体の職員が国立博物館へ派遣し、戻ってきて各地域の核の人材となる制度設計ができないか。その運営や人材の差配などを中間支援組織が担う。人材派遣だけでなく人材育成の観点で中間支援組織が機能することで、業界全体の底上げが図られるだろう。卓越した学芸員の認定よりも、人材を育成するシステムを構築したい。 等

②第2回検討委員会における意見

<p>1_中間支援組織の役割と体制</p>
<p>○中間支援組織の試案※ ※p83 参照</p> <p>〈スキーム図の試案について〉</p> <p>※スキーム図の試案は、第1回検討委員会での意見などをふまえて委員から提案された内容をもとに作成した。第2回検討委員会は、それに基づき協議・検討を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アソシエーションとカウンスルは異なる点を前提に考えている。日本博物館協会をはじめとした館種別団体はアソシエーションだが、これらが集合して中間支援組織機能を創出する建付けで整理した試案を提示している。趣旨は、博物館法改正の議論において文

化審議会博物館部会が出した答申にある、博物館が担う機能をよりどころとして整理した。体制は、博物館振興団体、館種別団体、県博協など都道府県別の地域団体とのネットワークを組んでいくことを前提とし、構成は身動きが取りやすいミニマムな建付けがよい。中間支援組織の執行機関は、専門家のチームを置く。出だしに一通りの事業ができるようにと20名程度で想定している。事業について、支援の主だったところは助成となるが、人材バンクの登録支援もやってはどうか。人材育成は、専門職認定に言及している。調査分析は、従前の博物館総合調査も中間支援組織に移管してはどうかと考えた。パイロット事業や社会連携事業もありえるだろう。

- ・一般にスキーム図を描くときは、主体となるプレイヤーを描き、主体同士の関係性を矢印で表すのが定石だ。資料のスキーム図にある「主な財源」の箇所を主体で考えると、「公的予算」は文化庁や政治家、「スポンサーシップ」「協賛」は企業、「ファンド」はファンドあるいは証券会社となる。人と金は外部から集めなければならない。外部に対してどういう働きかけをするのか、相手にしなければならない主体を描いてスキーム図を描いた方が、課題が見えやすくなる。公的予算であれば文化庁や国会議員。スポンサーであれば企業。寄付であれば企業や富裕層など。こういった主体に働きかけ、交渉し、ファンドレイジングするということは、即ちロビーイングであり、それができる人材が必要である。
- ・スキーム図の試案に地域拠点支援とあるが、地域の中核施設に人とお金を投入し、中核施設を通して地域の小規模館を支えるルートの明確化を想定している。中間支援組織が全てをやるのは現実的ではないので、ハブとなる拠点を明確にしたものである。 等

〈既存団体と新たな中間支援組織について〉

- ・試案について、既存団体がこの役割を担う場合、二重に加盟する必要はなくしたい。既存組織をベースにした、寄り合うスキームが必要だ。中間支援組織を構成する団体の会員である館は、支援対象とする。団体に入っていない館への支援プログラムが組めるとよいが、加盟館を優遇する事業展開も考えられる。それなりにお金が集まればという前提だが、支援対象を登録博物館か指定施設にするのも可能だろう。ミュージアムとしてまっとうな公益性があるかどうか重要なラインだととらえている。
- ・中間支援組織機能をどこに置くのか、各館種団体との関係はどうなるのか整理が必要だ。館種団体の中には一つの法人として会費を徴収している団体もあり、会員館のインセンティブやメリット付与など、団体ごとの運営方針や運用がある。また、登録博物館や指定施設になった際のインセンティブの一つとして、支援の対象になるルートが考えられる。そうすると、法律上の博物館を支援対象とするルートと、中間支援組織を支えている団体の会員館を支援対象とするルートとの間の整合性や、それぞれのルートに付与するインセンティブの差別化が議論の対象となる。これは、中間支援組織とアソシエーションの性格づけにも絡む問題だ。その上で、スキーム図をどのように作っていくかを検討する必要がある。
- ・中間支援組織が既存団体を母体とする場合、当該団体の会員だけを支援対象とするのは、それぞれの団体の設立目的が違うため、難しいのではないか。各団体の代表が中間支援組織に対して意見を述べる機会はあるほうがよい。しかし、各館種別団体が自団体の利益を最重視するのは本末転倒だ。
- ・地方の小さい博物館・資料館への助成・支援が抜け落ちてしまわないかが心配だ。地方

館の支援の意味では、助成が具体的に見えるとよい。中間支援組織機能に対して、地方の小規模館に助成してくれることを期待している。 等

〈支援の対象について〉

- ・今回の試案は、最低限の公益性を備えている館を支援する建付けになっているだろう。一方で、登録する体力がない館があるのも確かである。まだ登録博物館や指定施設でないが、これから登録博物館、指定施設になりたいと考えている館を、中核館が登録博物館、指定施設になれるように支援するスキームが重要ではないか。また、審査する教育委員会に対しては、審査に関する助言や有識者の紹介といった支援を行っていく必要があるだろう。これら二通りの支援のもとで登録博物館、指定施設を増やし、登録博物館、指定施設を支援の対象とするストーリーを想定してはどうか。
- ・博物館改正前の段階で、約 5,700 館ある博物館のうち、登録博物館・指定施設は約 1,300 館である。何でもかんでも支援対象とするのではなく、法律を根拠に、支援する意義のある施設に対して規模や館種を問わず支援する方向で整備すればよいのではないか。
- ・どのような館・園を支援していくかが問題だ。県の中核館は、日本博物館協会に加盟していないような小さい館に対する展示の技術支援などの試みを行っている。お金の集め方は、ピンポイントに資金を集める方法も、大きな枠組みで集める方法も考えられる。特に小さい館への支援が求められているので、その点を加味できればいいと思う。
- ・一律に公平な支援を行うのではなく、どのような事業に対して重点的に支援を強化するのか、筋の通った方針を明示する必要がある。

想定例) 重要文化財や自然史資料の保存と管理

文化財や自然史標本の調査研究

国民の教育に資する取り組み

地域の観光資源としての活用 等

- ・支援に際しては、各館の事務負担をできる限り軽減する方法で行う。ただし、一律に配分するのではなく、支援を受けるに値する努力を行っていることを前提にする。
- ・博物館の形態は多様で、それらに対して公平に審査することは現実的に難しい。そうであれば、各業態において重点支援を行う施設または事業をあらかじめ決めてしまうことも選択肢としてあり得るのではないか。 等

〈助成内容について〉

- ・文化庁の補助事業と役割分担をしつつ、基礎的な活動あるいは実験的な活動に対して支援する。

想定例) 収蔵品のデジタル化支援助成

収蔵品の保存・修復支援助成

地域文化資源活用支援助成

社会課題対応支援助成 等

- ・現在の博物館では、助成がどうなるかが最も注目されるのではないか。
- ・美術館においては、展覧会の開催についての助成がもっとも求められているものの一つであるが、芸術文化振興基金、地域創造とのすみわけが必要である。
- ・伴走支援ともなるかと思われるが、人的な支援の形として学芸員の採用について3年～5年程度その人件費を一定割合補助する（諸手当を除いた50%等）。有期雇用学芸員の

増加につながることは懸念されるので、その後の雇用に結びつくような制度設計は必要。はじめの数年だけは助成し、その後は博物館単独で雇用する。

- ・試案において地域博物館組織が書かれているが、地域博物館組織は、地域・県により活動に大きな幅があるのが現状で、日博協との関係も一部ではあいまい。地域の中核施設をどのように位置づけるのかについて、各県の博物館行政によって濃淡が出てくることが予想される。 等

〈組織体制について〉

- ・コアになる中間支援組織機能を担う組織をどうつくるか、その場合の館種団体や地域の中核館とのネットワークのあり方、支援の流れや具体的なメニューを検討する必要がある。館種別団体の会員と、博物館法上の博物館、指定施設を支援対象とすると意見が出たが、それ以外の中小規模館へのセーフティネット構築も、中間支援組織の大きなミッションだと考える。司令塔としての中間支援組織の規模や、各地域において中小規模館支援のネットワークづくりをサポートできる機能を考える上で、各地域のコミュニティの大きさや規模、運営方式などを今後詰める必要がある。
- ・中間支援組織を将来にわたって同じ規模で安定した組織にするのか、事業の拡大を考えると気がなるところだ。事業拡大を考えるならば、予算規模を大きくし、売り上げをあげ、人を増やすためのスタッフが必要だ。財団でも社団でもどちらでもよいが、組織として拡大をめざすのかを頭に入れておいた方がよい。
- ・独立した公益法人とする方が望ましい。各種団体はそれぞれが設立趣旨、規模などを異にしているので、館種別団体が何らかの形（理事等）で事業に参画するのであっても、組織は独立した法人であることで、公平性も確保しやすい。構成については、公益法人となるのであれば、評議員会が必要となる。理事会とは異なり、意見を述べる場として、博物館外からの有識者、企業人、教育界などの幅広い人材が必要。理事会と評議員会の人選のすみわけをしっかりとしておくべきである。 等

〈設置形態の検討について〉

- ・中間支援組織について検討するにあたり、最も重要な事項は、設置形態である。これは、簡単に言えば、どの組織が主体となってこの中間支援組織を設置するのかという問題である。現在の日本において、中間支援組織の設置を検討する場合、想定される選択肢は次の三つになるであろう。一つは、国が設置する独立行政法人である（以下、「案1」）。二つ目は、全国の博物館のアソシエーション的な組織である（以下、「案2」）。三つ目は、民間財団としての設置である。以下、概要を記載。記載のようなメリット、デメリットを検討しながら、望ましい設置形態について議論する必要がある。

案1：独立行政法人日本芸術文化振興会の博物館版のような組織。国（文化庁等）の政策と連動して比較的大規模な予算で事業を実施できるというメリットがある一方で、人事、財務、事業などが国のコントロール下に入ることになる。

案2：公益社団法人全国公立文化施設協会のような半官半民的な組織。国からの委託事業を実施するなど国の政策とも連携しつつ、一定の自由度も確保されると想定される。この場合、公益財団法人日本博物館協会の中に機構的な部門を設置するのか、現・協会を発展的に改組して新・機構とするのか、検討が必要である。

案 3：アート分野における公益財団法人福武財団や、パフォーミング・アーツ分野における公益財団法人セゾン文化財団のような民間の財団。高い独立性を保ちつつ、自由に博物館を支援できる一方で、国の政策との連動性はほとんどない。 等

〈中間支援組織のその他の役割〉

・将来的に避けられない日本の人口減、それに伴う税収減、一方で博物館のコレクションが減ることはなく、縮減する財源と増大するコレクションという絶対的な矛盾が生じる。パブリックコレクションを持続可能なものにするためには、これを乗り越える必要がある。これまで医療現場で用いられてきた「トリアージ（選別）」という言葉は、近年公共施設でも用いられ始めてきている。今後は博物館においても「トリアージ」を迫られるかもしれない。こうした事態に備えて、トリアージされた博物館のコレクションを保全、管理したうえで、新しい管理者に継承するという役割が必要となる。いわば「ミュージアムコレクション機構」のような役割を、この中間支援組織が担っていくことも真剣に議論されるべきである。 等

2_中間支援組織の財源、外部資金獲得

○外部に向けたアピール、発信

・外部に資金を求めていく場合は、アピール力が必要である。また、お金を出す側にとっては、その目的が重要になるので、目的を明確にする必要がある。そのためには専門的な団体などが支援組織に関わるべきではないか。動物園水族館では、能登半島の地震に対して寄付を募っており、一般の方からかなりの額のお金が集まっている。目的が明確なものに対しては集まりやすい。個々の専門性を持った団体に関わらないとお金は集めづらいように感じている。専門的な団体、機関とは、館種別組織・団体である。

・支援においては、各種助成プログラムの審査が重要になる。支援メニューとしてどういうものを具体的に定義するのか、ある程度内容が固まってくると、お金を出す側への説明も明確になり、数ある博物館への支援に関するマッチング制度整備も進むのではないか。文化観光推進法第2条3～4項では、どのような事業が認定されるのが明確にされており、審査員は趣旨目的に照らして支援対象を選んでいる。このような枠組みを整備していくとよい。 等

○金融の視点から見た中間支援組織の外部資金獲得の展開

※野村證券より、研究会（第3章に記載）の検討内容をふまえた説明を行った。

・投資家の視点は、今後資金獲得を考えた場合、非常に大事な要素になる。また、長期的なビジョン、事業性、組織の位置づけが、資金獲得の絶対条件になると考えている。

・大学ファンドのスキーム図では、政府が10兆円を拠出し、3%の運用益である3,000億円を大学に配分する仕組みだ。政府が一般の投資家と異なり、多くのリターンを求めないからこそ大学にお金を回せる。政府から財政融資の形で借りている状況であるため、最低限のところをつけて、50年かけて返す。大学ファンドの1年目の運用結果は、600億円ほどマイナスになっているが、6～7年かけてファンドの運用を安定させていくのを前提に組まれているものだ。当然ながらリスクは伴う。44名くらいの運用体制で行っている。

・(資料では) 大学ファンドは国立研究開発法人科学技術振興機構(略称JST。以下「JST」

- と記載する。)の中にあり、資産運用機関に運用委託するとある。資産運用機関とは証券会社である。JSTが資産運用機関に運用を指示する。資産運用機関には、株式が得意なところや債券が得意なところなど、いろいろな金融機関が入っている。JSTの中で、どこに運用を任せるかを議論する。大学ファンドには、大学の改革と資金運用助成の二つの側面がある。内閣府のCSTIと文科省が大学の改革、運用はJSTが議論している。
- ・運用益があるので、原資の10兆円には手を付けなくて、返せるという仕組みである。博物館界ではイメージしづらいかもしれないが、中間支援組織機能を検討するにあたっては検討すべきことである。詰めて議論してもらえると見えてくるのではないか。大学ファンドは国と内閣府が動いているものである。
 - ・国が主導できない場合、規模は小さくなるが、運用資金をクラウドファンディングで集め、その運用益を博物館に分配する方法はシンプルで分かりやすいスキームであるため、実現可能性はある。クラウドファンディングの場合、何のためにお金を出してほしいと言うのが問題になる。
 - ・ファンドが小さいほど、その運用コストで運用益が目減りしていく。ファンドはある程度大きくなければならない。10億円規模で予算を預かった場合、運用は外部委託して3%の運用益を得てもらおうようにしなければ難しい。
 - ・中間支援組織の主体がどこかによって違う。一般論として、地元の博物館や自分の好きな博物館・美術館に対する思いはあっても、中間支援組織のことはよく知らないため、特段の思いはないだろう。寺・神社への寄進と同じように、施設や組織に対する思いがないとお金は集まらない。お金を集めるのか、指導するのか、集める仕組みを提示するのかなど、お金を集める機能において、中間支援組織が果たすべき役割を議論するのが大事だ。
 - ・個々のストーリーが立っていて、そこを仲立ちする役割がよいのではないか。ナショナルトラストは、個々のストーリーで全体のお金を集めている。個々のストーリーが強いところを支援したいとの話もある。日本は8割が公立博物館なので、寄付先として博物館があるという認識がそもそも薄いのでは。また、文化芸術全体、博物館全体に寄付したい人も一定数いるが、その受け皿がないのが現状だ。個別に寄付できない場合でも、全体の受け皿への寄付で間接的に支援したい人がいるはずだ。ナショナルトラストのように、個々の博物館のストーリーを発信しながらお金を集めることができればよいのではないか。
 - ・公益信託は、それぞれがどういうものに対してお金を出しているのか丁寧にリリースしている。自分のお金がどういう風に使われているかが明確になっていることが大事だ。中間支援組織が、「ここに支援してこんなことができた」というわかりやすい使い方の事例を、毎年三つくらい発信するとよいのではないだろうか。
 - ・ストーリーの積み重ねがあり、受け口として仲立ちする機能がある建付けがよい。等

○中間支援組織の財源について

- ・中間支援組織の活動の規模や継続性を勘案すると、その財源は基本的に「公的予算」を中心に考えることが妥当である。たとえば、出国税を財源とする文化政策の実施機関として、中間支援組織を位置付けることが考えられる。具体的には、文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律（以下「文化観光推進法」）においては、美術館や博物館などの文化観光拠点施設と位置付けており、これらを中核とす

る拠点計画および地域計画を認定し、これらの施設に出国税を財源とする資金を提供している。文化観光拠点施設の施策全体を中間支援組織で受託することが想定される。

- ・もう一つの財源として期待しているのが、カジノ（ゲーミングビジネス）である。2016年に可決・成立したIR法に関して文化政策の観点から注目すべきは、カジノの収益の使途である。IRの収益の一部は「納付金」として国または地方自治体によって徴収され、その「納付金」は、「文化芸術の振興等の公益」のために充当されるという制度設計になっている。イギリスのアーツカウンシルが宝くじ基金を大きな財源としているように、日本においてIRが整備されていった暁には、その収益の一部が博物館に活用されることも期待される。
- ・単年度予算としての財源だけではなく、基本となる基金の創設が必要である。1990年3月に創設された「芸術文化振興基金」は、政府から出資された約541億円と民間からの出捐金約164億円の計706億円を原資としている。これと同程度かそれ以上の規模、できれば1,000億円規模の基金を造成し、博物館の活動を支援していくことが望ましい。等

3_認定制度、人材バンク

○認定制度

※認定制度、人材バンク（人材派遣）について、第1回検討委員会での意見などをふまえて委員から提案された内容をもとに試案を作成した。第2回検討委員会は、それに基づき協議・検討を行った。

- ・中間支援組織が法改正を伴わずに、運用で何ができるかを考え、試案として三つのメニューを準備した。一つ目は、既に学芸員になっている人の専門性を明確にするもの。新たな認定事業に階層化は必要ない。学芸員の資格に、館種による専門、保存や教育普及といった機能による専門を一定のキャリアを積み、審査の上付与されるといったものである。二つ目は、新任学芸員のキャリアパスを明確にするもの。現在、学芸員資格を取っても就職できない状況である。そこで認定の資格を準備して即戦力になる人材を明確にし、雇用する施設側に開示する。即戦力を養成し、就職につながるルートを明確にするのが大事だ。三つ目は、学芸員有資格者に、ポジティブな理解者・支援者として活動支援してもらうもの。毎年、基礎的なリテラシーを持つ人を多数養成しているのだから、彼らにポジティブな理解者・支援者として活動支援、参画してもらうルートをつくるのが効果的だ。人材のリストを設けて、随時助けてくれる人を明確にしておく。
- ・専門学芸員といっても上級学芸員に引きずられて読んでしまう。現場はそこまで求めていないように考える。地方の施設としては、経験者募集をしたときに、育った人が中央に行ってしまうのではないかと懸念がある。一方で、即戦力のある人を育てる仕組みは魅力的だ。各施設に合った専門性を確立していくのとは別に、学芸員として即戦力になるベースができる制度はわかりやすい。認定博物館士制度を広げるのは、大学にメリットがある。こういった制度を新たに出しつつ、養成制度を変えていくとよい。これを一般の人にも広げていくのも可能ではないか。ある程度の単位をとると、大学が認定する制度ができるはずだ。こういった仕組みを取り入れ、一般のボランティアが資格を取ってさらに活躍するといったルートができるとよい。
- ・社会教育士の資格は大学の単位認定のほか、講習で取得できる。同様の広げ方は可能だ

ろう。

- ・認定博物館士ではなく、別の名称にしたほうがいいのではないか。
- ・博物館の業務にコミットしたい層はかなりいる。支援者やサポーターを増やしていく意味でこのような制度があると、張り合いが出てくる。また、輪を広げていくことで、外部資金を入れていくやり方はあると思う。県立の組織の場合、異動がある。専門学芸員としてホワイトリスト化されていると、採用の際に参考にできる。どこにどういう人材がいるかを共有するのは大事だ。
- ・特に自然系の博物館では、学芸員資格と実際に学芸員に求められるスキルが一致していない。自然系であれば、自然系博物館で働く上でのスキルを持つ資格であるべきだ。ある程度専門的な学芸員制度は必要である。科学系、芸術系、文化系、歴史系、それぞれで求められる学芸員のスキルは異なる。専門分野を加味した制度ができればよい。
- ・大学の養成課程を含めた議論が必要になるが、資格を持っている人、博物館に興味を持っていて社会人として役に立ちたい人にとって、博物館士のスキームはよい。専門職としての学芸員の職員規定が整備されているのは少数だろう。その上で、中間支援組織の中に人材育成を旨とした制度を考え、取り入れていくのはコンセンサスが得られそう。具体の課題は、博物館部会などで審議すべき議題だろう。
- ・提案の前提は、専門職に関わりたい人に対しての制度である。もちろん、採用側で考慮しなければ有効性が伴わないのは確かだ。認定専門学芸員は、学芸員の任期採用が増えていることを鑑み、提案した。一例として、劇場・ホールの専門職には国家資格がない。そのため、採用側の見識がないと、学芸員のような専門職として扱われず、冷遇されている。制度の裏付けがあると採用を検討しやすくなる。専門性を証明できる仕組みがあり、採用側に働きかける流れになるとよい。
- ・認定学芸員は、研修や人材育成プログラムを通して、受講証などを出していく方法も可能ではないか。
- ・本検討委員会では学芸員の認定が検討の対象であるが、これまでも議論されながら、実行に至らなかった経緯を考えると、すぐに実行可能な案があっても実際に現場の学芸員が積極的に関心を持つかに疑問が残る。新任学芸員の認定については、今後長期的に学芸員制度を構築する端緒としてまずは新任学芸員について認定制度を設けることに可能性を感じる。長期インターンシップのマッチング、有資格者の施設とのマッチングなど、博物館サイドにもメリットがある。また、検討委員会の議論の範囲ではないかもしれないが、大学の修士課程において、必要単位を修得することで、大学卒の学芸員をアップグレードすることはできないかと考える。例えば修士課程を経て教員免許が専修免許となる、博物館学の修士課程の設置。専門分野の修士と博物館学のダブルディグリーの取得などである。その場合、提案される中間支援組織において必修となる長期インターンシップ（インターンシップが可能な博物館との連携）、および就職のマッチングを担う。
- ・学芸員においても専門が分化しつつあり、従来の学芸員に加え教育担当、保存担当など、多岐にわたる研修が望ましい。また、国内・海外での長期研修派遣なども視野に入りたい。研修と伴走支援の人材派遣がリンクするような実務的なものが望ましい。 等

○人材バンク

- ・人材の質の担保が論点。中間支援組織が人材の質を担保するのか。担保する場合は、質が低かった場合の責任を負う。担保できない（責任を負えない）場合は、人材のリスト

化と公表に留まるが、それで狙った効果を発揮できるのか検討が必要である。

- ・マッチングという言葉が何を意味するか。リストを提示して、後は個別に当事者間で協議してもらうのか。博物館側のニーズに応じて人材を選別し、ニーズにマッチした人材を自信を持って紹介するのか。
- ・公益社団法人全国公立文化施設協会の支援員事業が参考になるのではないか。 等

○学芸員のキャリア・ディベロップメント

- ・現在の学芸員資格は任用資格だ。その上で、民間で学芸員資格を認定ができるのかが疑問だ。指定管理は、学芸員の雇用が確保されない問題と、職員が定着しない問題がある。一方的に学芸員だけの問題にして、任用されやすくなる制度をつくってしまうと、一つの博物館でじっくり人を育てられなくなるのではないか。学芸員のキャリア形成に、認定制度がどのように効果を及ぼすのかが分かりにくい。将来学芸員になろうとしている人に向けて、認定制度が有利に働く可能性は考えられるが、現在働いている多くの学芸員は、認定専門学芸員といわれてもピンとこない。結局階層化につながる気がする。
- ・その辺りは国に確認してもらう必要がある。個々の博物館で市民学芸員や中学生学芸員といった認定が行われている。
- ・自治体では、学芸員を自治体職員として採用するところが多いのではないか。現状の採用方法と入職後の職員の配置方法のままでは、認定学芸員の資格が活かされない。支援を受ける条件に必要な認定学芸員の人数が規定されれば、自治体の採用試験や学芸員の扱いの検討が始まるかもしれない。学芸員資格を持つ自治体職員が定年を迎え、再任用を目指した際に、学芸員の資格を生かしたポジションに就けないケースもある。人材バンクが、学芸員有資格者や学芸員として勤めた経験のある退職者にとって、学芸員としての再就職の入口になればよい。 等

4_今後の検討

○実装に向けた実証事業の推進

- ・次年度以降の実装に向けては、いくつかの実証事業の実施を通じてスキーム構築に向けた具体的な学びを得ていけるとよい。その際、以下の点に留意するのも一案ではないか。
 - －実証拠点、助成プログラム、支援者、ファンドレイジング手法を予め定める。
 - －実証事業は、規模、館種、設置者などの各要素を踏まえて、様々なケースの成功事例となりうるように複数選定する。
 - －実証拠点のプログラムへのコンセンサス、コミット最適な支援者の選定がキーとなるため、事業実施に先立って丁寧なコミュニケーションが必要である。
 - －既に「伴走型支援」として先行している文化観光推進の認定計画から一部を候補とする。
- ・そのほか、複数年間の支援実施を想定する。年度またぎの支援停止期間をできるかぎり短くする。など効果創出の検証ができる一定のまとまりのある取り組みとして推進する。 等

○現場の意見の把握と制度設計

- ・博物館現場、学芸員個人、教育現場等、当事者のニーズを把握したうえで必要性の議論と制度設計をするべき。アンケートなどを実施したほうがよい。 等

(3) 中間支援組織が担うべき役割や機能の検証

検討委員会において、前述の委員からの様々な意見や提案などをふまえてまとめた、中間支援組織に関する考え方、展開案を整理する。

下記の内容は中間支援組織の試案であり、今後のさらなる検討、研究に資するための素材となるものである。

①試案の検討にあたっての基本的な考え方

協議を通して、試案の検討にあたっての基本的な考え方として、下記を重視することとした。

1 全国の博物館全体の振興を図る組織を「中間支援組織」と表現する

- ・博物館全体の振興を図る組織・団体として、「カウンスル」、「博物館振興団体」など、多様な表現が考えられるが、組織・団体のあり方については、慎重な協議・検討がもたえられることから、本事業においては「中間支援組織」と表現することとする。

2 短期～長期視点で、段階的な検討、試行などにより望ましい中間支援組織のあり方をめざす

- ・現状、博物館を取り巻く多様な課題解決に向けた支援を行うため、長期的な視点で中間支援組織として望ましい姿をめざす。
- ・中間支援組織の設置形態については、独立行政法人、全国的な博物館のアソシエーションなど、望ましい設置形態を議論する。そこに向けた具体的なアクションとして、既存の博物館振興団体などの強化や連携の具体的な検証を継続して進める。
- ・段階的な展開として、既存の博物館振興団体などによる実装実験を行い、効果があるものについては持続的な展開を図り、中間支援組織の機能の創出につなげる。

3 短期～長期視点で、多様な財源の獲得をめざす

- ・中間支援組織は、全国の博物館の全体的な振興のため、期待される支援事業を推進するための体制構築と多様な外部資金の獲得をめざす。
- ・長期的視点においては（仮称）博物館ファンドなどの大規模な財源の創設も将来目標に入れながら、短期的施策として実現可能な方策を検討し、実装に向けた検証と試行を進める。

4 認定制度は博物館法の改正を伴わない範囲で、学芸員などの専門職員の資質向上や社会的認知の拡大による支援の広がりなどをめざすための方策とする

- ・より早く博物館の現場の支援や博物館を支える裾野の拡大につなげるため、「優れた資質や経験を有する学芸員の認定」は、博物館法の改正を伴わない範囲で検討を行う。
- ・「優れた資質や経験を有する学芸員」に限らず、多様な視点から、博物館を支える人材の育成につながる制度として検討する。

②役割、機能に関する考え方

1) 趣旨

- ・個々の博物館が、「守り、受け継ぐ」「わかち合う」「育む」「つなぐ、向き合う」「営む」機能によって「文化をつなぐ」ことにより、社会や地域に持続して貢献できるよう全国の博物館活動を支援することで、日本の博物館全体を振興する。

2) 役割と機能、支援対象

【1】役割と機能

- ・全国の博物館の全体的な振興のため、助成、人材育成、調査・研究、調査・研究の成果の実装に向けたパイロット事業、博物館界と社会をつなぐ情報発信や機会の創出を行う。
- ・多様な館種の団体や地方の拠点博物館などと密接な連携を図り、現場に寄り添いながら、効率的・効果的な支援を持続的に展開する。特に地方の小規模館など、支援を必要とする現場の声をよく聞き、短期から長期的視点に立ち、課題の解決につながる支援を行う。
- ・文化庁の補助事業と役割分担をしつつ、基礎的な活動あるいは実験的な活動に対する支援する（収蔵品のデジタル化支援助成、保存・修復支援助成、地域文化資源活用支援助成等）。
- ・将来の人口減時代の到来において博物館の持続的運営に困難が生じた際、資料の継承問題に寄与する役割を担うなど、長期的視点に立ち、博物館の全体的な課題への対応を図る。
- ・博物館の支援および中間支援組織の運営の財源を持続的に確保するため、社会に対して博物館の魅力や価値を伝え、多様な資金の獲得を図るとともに、公的予算の獲得に向けた活動を行う。

【2】支援対象の考え方

- ・一律に支援を行うのではなく、法律を根拠に、支援する意義のある施設に対して規模や館種を問わず支援する。
- ・多様な博物館の業態の公平な審査が難しい場合、「事業」に対して重点的に支援を行うことも選択肢に含める。審査に関しては明確な方針を設ける。
- ・特に、支援する意義のある活動を行っている小規模館の支援につながるよう、申請の事務手続きを軽減できる仕組みを検討する。
- ・登録博物館、指定施設、および登録博物館、指定施設になりたいと考えている館を支援するスキームとすることで、登録へのメリットを創出し、モチベーションにつなげる。

③事業内容に関する考え方

1) 支援

事業	人員	内容
助成	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・各種助成プログラムの審査、助成 ・学芸員の雇用支援（人件費の一定期間の一部支援）
伴走支援 （人材バンク）	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマ：DX、広報、地域連携、文化観光、保存、収蔵品管理等 ・人材：各分野の専門家（民間、大学教員）、学芸員経験者などの人材バンクを構築 ・事業：伴走型の支援事業として人材バンクの専門家とマッチングして派遣事業の実務
地域拠点支援	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の中核施設に、域内の施設の相談・助言を行う専門人材を配置。人件費の補助 ・対象事業：DX、広報、地域連携、文化観光、保存、収蔵品管理、収蔵品の維持・継続等
博物館登録 審査支援	1名	<ul style="list-style-type: none"> ・都道府県・政令指定都市の教育委員会への助言、有識者の紹介

2) 認定制度・人材育成

事業	人員	内容
専門職認定	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・専門学芸員認定事業 「認定専門学芸員」 ・新任学芸員認定事業 「認定学芸員」 ・理解者・支援者認定事業 「認定博物館士」
研修	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・初任者悉皆研修：学芸系・事務系問わず博物館業務初任者対象 ・テーマ別研修会：博物館現場のニーズや専門分野に応じてテーマを設定。専門人材を派遣しての研修も想定 ・国内外長期研修派遣支援
長期インターン支援		<ul style="list-style-type: none"> ・博物館学修士課程の設置などをふまえた長期インターンのマッチング（インターンシップが可能な博物館との連携） ・就職のマッチング

3) 調査分析・提言

事業	人員	内容
調査分析・提言	2名	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館総合調査：年に1回程度、調査研究委員会を組織して実施 ・課題研究：時宜にかなったテーマを設定して行う

4) パイロット事業

事業	人員	内容
パイロット事業	3名	・施設と組んで先端的な事業に取り組み効果を検証する

5) 社会連携

事業	人員	内容
博物館魅力発信 ファンドレイズ パブリックリレーションズ	3名 ※兼務	・広く一般に向けた、博物館の魅力を発信する事業を行う ・積極的な外部資金調達を行う ・自治体の首長や文化政策担当者、金融機関、旅行事業者などの担当者に向けた、博物館の魅力を知り、その活用とともに考える機会となる事業を行う

④中間支援組織の体制と構成（案）

1) 基本的な考え方

- ・博物館振興団体、館種別団体、都道府県別の地域団体のネットワークによるプラットフォームを構築し、博物館振興団体、館種別団体が構成する統治体制を組織する。

2) 構成案

役員	機構長（理事長）、理事5名程度（館種別団体の役員、企業経営者）、監事（公認会計士等）1名
事務局	5名程度
執行機関	20名程度：プログラム・オフィサー / コーディネーター15名程度、ファンドレイザー5名程度
助言機関	アドバイザリーボード7名程度、専門家パネル多数

⑤財源に関する考え方

1) 基本的な考え方

- ・中間支援組織の運営および博物館の助成のための財源は、会員館からの会費や様々な事業収入などのほか、基金の運用、寄付や信託などによる外部資金の獲得や国からの助成や補助金など、多角化を図る。それにより、安定した予算の確保と事業展開につなげる。
- ・単年度の予算としての財源だけではなく、基本となる「基金」を創設し、即応性の高い事業展開を行えるようにする。
- ・外部資金の獲得は、不足分を補うということではなく、より充実した活動を行うため

の資金として発想する。

2) 外部資金の財源の種類と獲得のための重要な要素

- ・今年度、外部資金獲得に関する研究会において検討した、中間支援組織の財源として考えられる外部資金の種類と、獲得のために求められる事項、課題、展開に向けての考え方を整理する。

1	種類	クラウドファンディング	短期施策
	概要	インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・ファンディングの目的が明確であること ・共感や思いの具現化への期待 ・魅力的なりターン、控除 ・プロジェクトの認知促進（広報・チャンネルの拡大） ・寄付者（予定者）との関係づくり 等 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・特定のテーマや目的がある場合は効果的であるが、持続的な資金獲得の手法としては適切とは言い難い ・クラウドファンディングが普及するに伴い、「選ばれる」ことの難易度が高くなりつつあるという現状がある ・事務局担当者への負担の大きさ ・各種メディアなど媒体の活用・連携 ・効果の検証 等 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングのプラットフォーム事業者と連携し、博物館に関するプロジェクトをとりまとめるサブ・ポータルサイトを中間支援組織が設置運営することで、「博物館」というジャンルのプロジェクトの認知と関心のある層へのPRを促進。また、博物館からのメッセージの発信力の強化、理解と共感を促すサポートなどを行い、目標額達成の支援を行う。 ・中間支援組織はサブ・ポータルとしてプラットフォーム事業者から手数料を受ける 	
2	種類	寄付（一般寄付、特別寄付、特定寄付、遺贈寄付）	短期施策
	概要	金品の贈与。国や地方公共団体、特定公益増進法人などに、特定寄付金を支出した場合、所得控除を受けられることができる	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・広く一般に向けた情報の発信（共感、理解、支援の気持ちにつながる） ・所得控除 ・わかりやすさ、簡易な手続き（クレジット対応） 等 	

	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付したいという意欲につなげるための情報の発信 ・一般（個人、法人）に対する、理解と共感につながる情報の発信 ・寄付受け入れ体制の整備（潜在的な寄付希望者との接点強化、システム化） ・手続きの簡易化（クレジット対応）等 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・広く一般に対して寄付を働きかけるとともに、特に遺贈寄付を重視する ・我が国の歴史や文化を守り支える存在である博物館と、博物館に親しみを持つ人々との関係性の成熟した展開として遺贈寄付につながるよう、情報発信とわかりやすい手続きの提案を行う（レガシーでレガシーを残す） ・受けた寄付の使用用途を明確に示し、受けた志が何にどのように使われるのか、一連のストーリーをわかりやすく発信することで、寄付者へのお礼とともに社会的認知の向上につなげる 	
3	種類	特定寄付信託・公益信託	中期施策
	概要	寄付者が金銭を信託し、委託者の意思にしたがって寄付を行う信託。委託者は、毎年の寄付金控除の適用に加えて、運用する公社債等の利子非課税措置を受けることができる。特定寄付信託は委託者が寄付先を指定することができる	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・活動への共感、活動状況の理解（寄付の意欲につながる情報発信と、寄付に対する活動報告等） ・寄付金控除、収益金非課税 ・取扱金融機関との関係づくり（信託銀行における寄付先リストに載る必要がある）等 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・税制改正を見据えた体制整備と信託銀行（弁護士、スタートアップ企業等）との協議、連携が必要となる ・金融資産だけでなく多様な資産（不動産等）を受け入れる体制（法的手続き含め対応が必要となる） 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・中間支援組織としての基本的な体制、安定性のある経営財務基盤が求められるため、将来における発展的な展開として位置づける ・公益信託法の改正に準じた対応を準備する 等 	
4	種類	寄付型私募債	中期施策
	概要	銀行が私募債を発行する企業から受け取る手数料の一部を拠出し、医療・福祉施設、地域の学校や地方公共団体、または公益的な活動を行う法人・団体へ寄付を行うもので、寄付先については発行企業が選ぶことができる	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付型私募債を発行する企業に選ばれるためのコンセプトや活動に関する情報発信（寄付することが企業のCSR、SDGs等のPRとなる必要がある）、関係性づくり ・寄付型私募債を扱う金融機関との関係性づくり 等 	

	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 寄付型私募債に対応している金融機関に限られる ・ 手数料の一部が寄付金となるため、手続きに対して得られる資金としては小規模となりやすい 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間支援組織としての基本的な体制、活動実績の蓄積と十分な発信に伴う社会的認知度などが求められるため、将来における発展的な展開として位置づける 	
5	種類	REVIC（地域経済活性化機構）	中期施策
	概要	地域経済の活性化に包括的に資する支援、地域の中核企業の事業再生支援を行うことを目的とする官民ファンド（政府系金融機関・支援機関）	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済（地域金融機関、地元事業者等他産業）との連携による新たな価値の創出が可能であること 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 令和8年度（支援・出資決定）、令和13年度（業務完了期限）までの時限ファンドである 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間支援組織としての基本的な体制、活動実績の蓄積と十分な発信に伴う社会的認知度などが求められるため、将来における発展的な展開として位置づける 	
6	種類	（仮称）中間支援組織債券発行	長期施策
	概要	中間支援組織が発行主体となる債券を発行する	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資対象として信用に足る組織であること ・ 投資対象としての条件（年限、クーポン、格付け等） ・ 債券発行体として経営財務の安定性と格付け会社から付与される信用度 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 債権の発行体として、格付けを取得する必要がある ・ 調達資金は最終的に償還（返済）を迎えるため返済資金の準備（事業による財務基盤の拡大が求められる） 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間支援組織としての基本的な体制、安定性のある財政基盤が求められるため、将来における発展的な展開として位置づける 	
7	種類	投資信託 〈（仮称）博物館活動支援ファンド〉 の設定	長期目標
	概要	全国の博物館の持続的・発展的な活動の支援のため、多くの人から出資を募り、その資金でファンド設定（投資や事業）を行い、出資者に収益を還元する。博物館の支援はその運用益または信託報酬など管理費の一部を財源とする。	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資信託設定のコンセプト（大義・意義）が重要 ・ 販売会社、運用会社、管理会社が積極的に対応する金融商品としての魅力が必要である（投資家にとって魅力的であること） 	

	課題	・ファンドのスキーム（果実はどこから発生するか、投資家への還元策、オペレーションなど課題多い）	
	展開に向けて	・中間支援組織としての基本的な体制、活動実績の蓄積と十分な発信に伴う社会的認知度などが求められるため、将来における発展的な展開として位置づける	
8	種類	（仮称）博物館ファンドの創設	長期目標
	概要	全国の博物館の持続的・発展的な活動の支援のため、政府、一般投資家等からの出資をもとに中間支援組織内に博物館ファンドを設置。その資金で投資や事業を行い、出資者に収益を還元する。博物館の支援はその運用益を財源とする	
	獲得のための重要要素	・政府、関係省庁のスタンスが重要・国内における博物館の位置づけと他産業（観光、地域活性化、雇用等）との相乗効果（新たな価値）を生み出すこと	
	課題	・政府、関係省庁の理解と主導が必要である ・国レベルの事業とするための社会的な課題の共有、解決への意志づくりが必要	
	展開に向けて	・中間支援組織としての基本的な体制、安定した財政基盤、活動実績の蓄積と十分な発信に伴う社会的認知度とともに、社会的課題の解決に向けたロビー活動などが求められるため、将来における発展的な展開として位置づける	

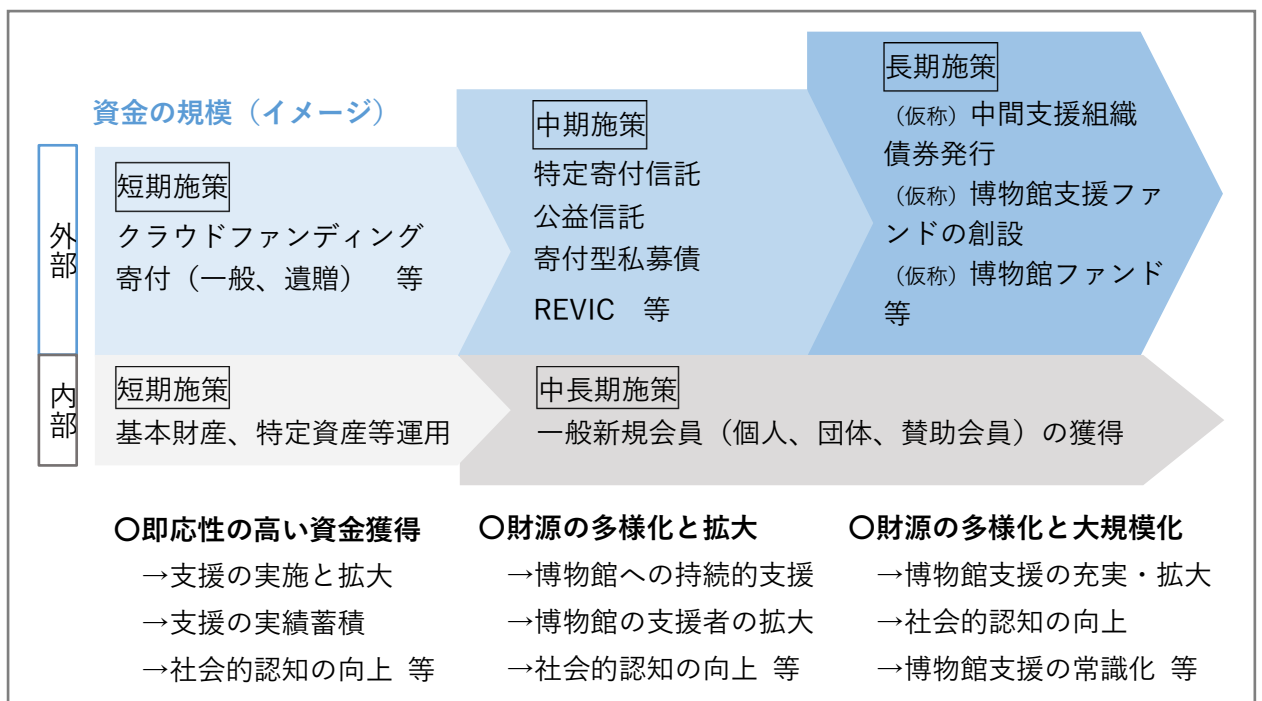
- ・短期施策として挙げているものを展開することで中間支援組織の財源の多角化と運営資金の安定、充実を図り、それに基づく活動の展開を通して、博物館の支援および社会的認知度の向上を図る。そしてその継続と蓄積によって、中期施策、長期施策および長期目標として挙げている手法の検討につなげていくという考え方である。
- ・今後は、短期施策として有効と考えられるものについて、実装に向けた具体的な検証を進めることが望ましいと言える。
- ・また、既存の博物館振興団体を母体とする場合、内部資金を活かした財源の拡大も検討すべきこととして考えられる。その展開としては、下記のようなものが考えられる。

1	種類	自己資産運用（有価証券投資等資産の活用）	短期施策
	概要	基本財産、特定資産などの運用	
	獲得のための重要要素	・運用体制の構築 ・自立（運営から経営）を意識した組織体制および意識の醸成	
	課題	・保有資産の把握 ・運用（有価証券投資）に関する知識 ・運用資産の拡大 ・関係者の理解	
	展開に向けて	・中間支援組織として自立した経営を支える外部資金の獲得以前	

		に、自己資産を活用した取り組み（有価証券投資）を行うことにより中間支援組織のあり方が評価されると思われる ・将来的には寄付で獲得した金融資産、不動産等についても運用および事業などにより有効活用することによる新たな収入源を模索する	
2	種類	一般新規会員（個人、団体、賛助会員）の獲得	中長期施策
	概要	広く一般に向けた社会的な認知度の向上や社会連携の促進、活動原資となる会費獲得に向け、明確な数値目標（KGI および KPI）を設定、一般を対象とする会員層の拡大に向けた具体的取り組みを行う	
	獲得のための重要要素	<ul style="list-style-type: none"> ・会員登録するに値する組織としての存在、機能、役割等 ・各種媒体を活用した発信力強化 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的会員獲得の意識 ・未接触者（博物館業界との接点が薄い人たち）へのアプローチ ・受け入れ体制（陣容、システム化） ・各博物館との差別化または連携 	
	展開に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・新規会員獲得のために必要な魅力（特典等）を発信することはもちろん、現会員が入会した経緯、ファンベースの考え方（何が好きで中間支援組織の会員になったのかを調査、分析）を基に具体的施策を打つ 	

・前述の資金獲得の展開フローのイメージは下記のようなものである。

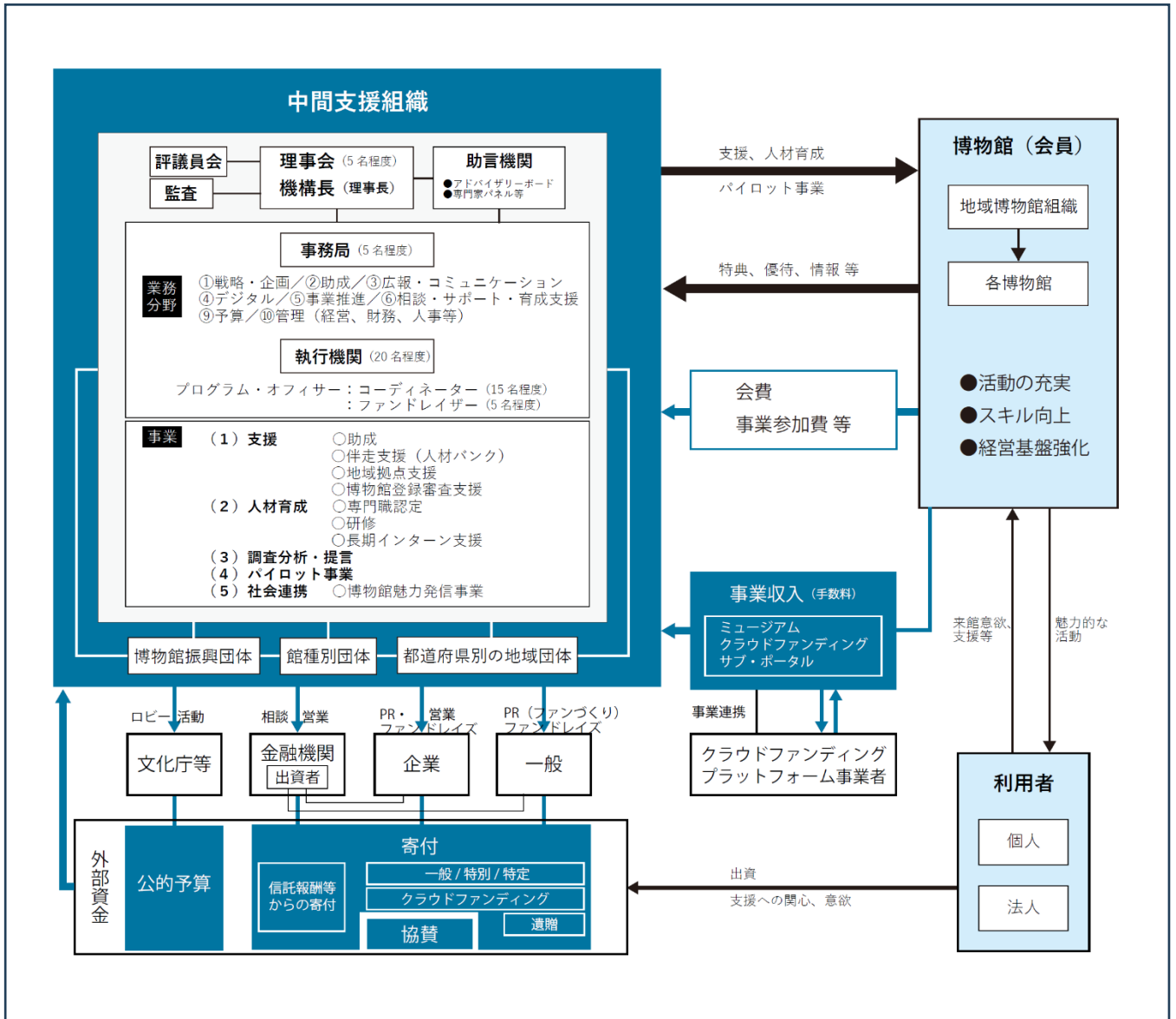
■資金獲得の展開フローイメージ



⑥事業スキーム図の試案

事例調査および検討委員会での協議・検討をふまえた、事業スキームと体制の試案は下記の通りである。

■中間支援組織の事業スキーム試案



(4) 優れた資質や経験を有する学芸員の認定制度および人材バンクに関する検討

①優れた資質や経験を有する学芸員の認定制度

1) 基本的な考え方

- ・学芸員の高い専門性の奨励、任用や処遇の改善、社会的認知の向上に向けた学芸員の専門性の明確化、また、学芸員を志す人材の育成と即戦力の強化、博物館学を学ぶなどして博物館に対して深い理解と支援の気持ちを有する人材の育成と拡大など、多様な視点で博物館を支える人材の育成につなげる。

2) 内容

【1】専門学芸員の認定「認定専門学芸員」

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・学芸員の実績・専門性の認定 ※現在、法規では館種・専門領域の専門性を考慮せず「学芸員」と十把一絡げに呼称されているため、実績を鑑み、館種別もしくは機能別の呼称を明示できるようにする ・転職、昇任、異動、常勤・正規雇用の転換などの際の雇用側の参考、考慮（専門学芸員のホワイトリスト） ・専門職としての行動規範の認知
要件	<ul style="list-style-type: none"> ・在職10年以上（常勤、非常勤問わない） ・業務実績の提示（書類審査） ・講習の受講（レポート、試験） ・博物館関係者の行動規範・倫理規程（日博協、館種別団体、ICOM等）遵守の誓約 ・審査費、徽章・身分証発行手数料を合わせて1万円程度
運用	<ul style="list-style-type: none"> ・呼称) 認定専門学芸員（館種／機能） 例：認定学芸員（歴史）／認定学芸員（保存） 館種：総合、歴史、美術、文学、自然史、理工、天文、動物、水族、植物等 機能：保存、資料管理、情報メディア、研究、教育普及、連携協働等 ・身分証と徽章を授与 ・博物館振興団体、館種別団体の会員館、これら以外の登録博物館、指定施設の入場無料 ・博物館振興団体、館種別団体の大会・研修などの参加資格（参加費等は別途）、機関誌・会誌などの購読と投稿 ・人材バンクとの連動（現職、退職）
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・あくまでも専門性を認定し、各自の専門性の存在証明とするものであり、階層化を促す上級資格ではない。階層化は各職場における職層の設定、任用に委ねるべきとする。

【2】新任学芸員の認定「認定学芸員」

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新任者に対するキャリアパスの明確化（就職の可能性が高いルートの確立） ・ 即戦力となる新任職員候補と施設とのマッチング（ホワイトリストの作成）
要件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学芸員有資格者（博物館に関する単位を取得）で専門分野の修士号を取得、所定の講習を受講し試験合格、長期インターンを修了、もしくは、学芸員として採用された者で2年間の実務経験を有し、所定の講習を受講し、書類審査に合格 ・ 博物館関係者の行動規範・倫理規程（日博協、館種別団体、ICOM等）遵守の誓約 ・ 審査費、徽章・身分証発行手数料を合わせて1万円程度（補助の仕組みが必要）
運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新任者の長期インターンのマッチング ・ 認定学芸員有資格者をwebサイトで公開し、採用する施設とマッチング ・ 博物館振興団体、館種別団体の会員館、これら以外の登録博物館、指定施設の入場無料 ・ 博物館振興団体、館種別団体の大会・研修等の参加資格（参加費等は別途）、機関誌・会誌などの購読と投稿

【3】理解者・支援者の認定「認定博物館士」

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博物館に関する基礎的な理解・運用能力（リテラシー）を有する者を認定し、博物館の理解者・支援者として博物館活動への参画・協働を促す ・ 大学の学芸員養成課程による理解者・支援者の養成機能を有効活用 ・ 理解者・支援者が博物館活動に参画する基礎条件を設定
要件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博物館概論を必修として、博物館資料論、博物館展示論、博物館情報・メディア論、博物館教育論、博物館経営論から最低2科目、計6単位を履修、もしくはこれらの科目の講習会を受講の上、試験に合格
運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認定博物館士の徽章を授与 ・ 人材バンクをつくり、施設のアルバイトやボランティア募集とのマッチング ・ 博物館士を対象とする短期、臨時のボランティア活動の仕組みを構築し、必要な施設に派遣
展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般を対象とするメニューも創設し、ボランティアが資格を取ることで、より活躍の場を拡大するための仕組みとしての活用

②人材バンクに関する検討

1) 基本的な考え方

- ・現在、博物館に求められる多様な専門性（例 DX、ファンドレイズ、広報等）に対して、専門的な知見や経験を有する人材をリスト化し、要請に応じて紹介や派遣を行うことで、現場の課題解決の支援を行う。
- ・学芸員経験者も対象とすることで、博物館の現場経験に裏打ちされた知見の普及・継承を図るとともに、学芸員の定年後のキャリアパスの創出につなげる。

2) 内容

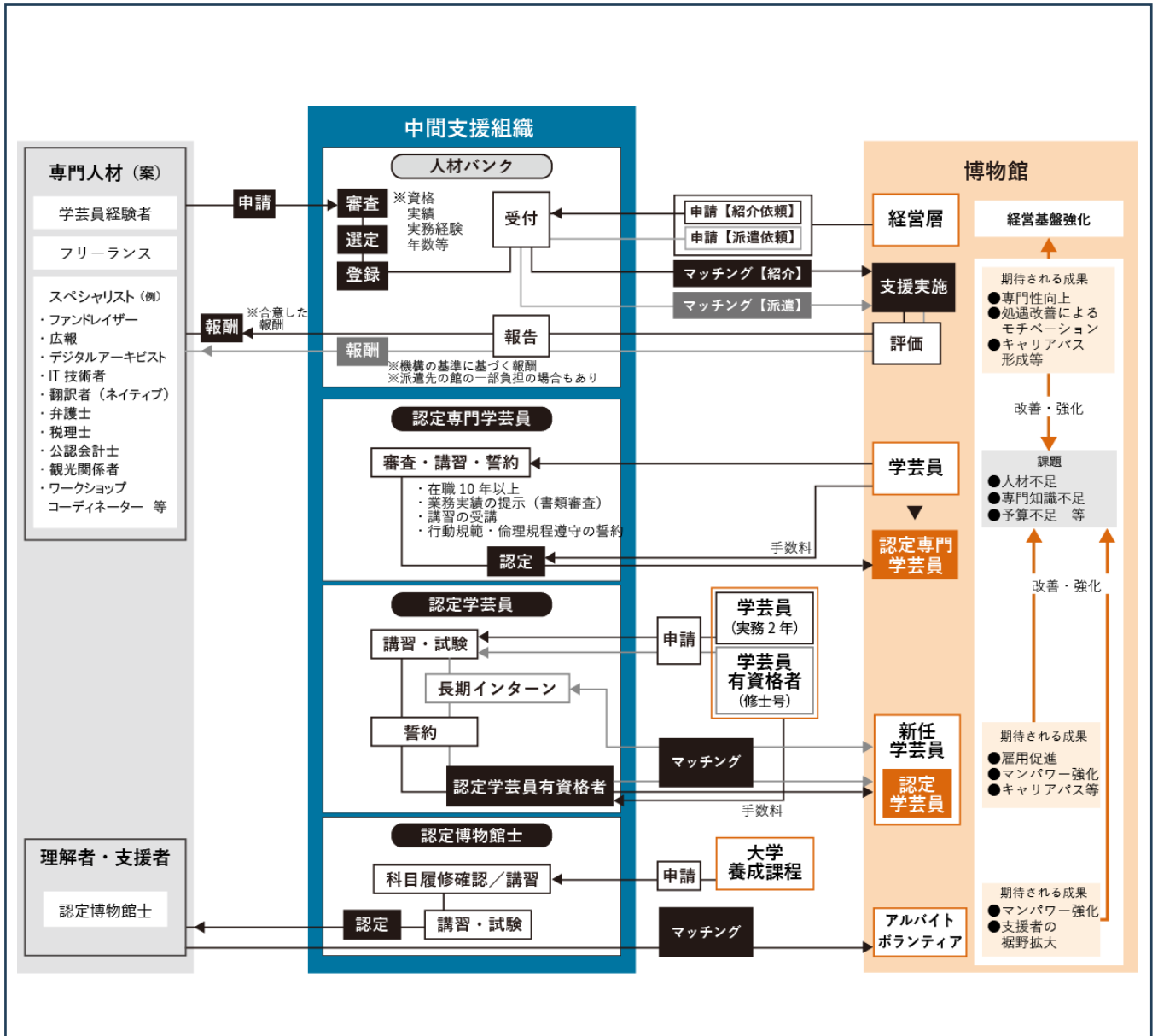
【1】専門人材紹介および派遣

目的	・全国の博物館における諸課題について、総合的かつ専門的な知見を活かした人材を派遣し、適切な指導、助言などを行う
分野	・経営（使命、計画、評価）、DX、ファンドレイズ、広報、地域連携、文化観光、保存、収蔵品管理 等
職務	・ミーティングや研修などによる指導・助言 ・企画立案などにおける指導・助言 ・実務における指導・助言 等 ※実務そのものは行わない
人材	・各分野の専門家（民間、大学教員等） ・学芸員経験者等
選定	・選定は中間支援組織における審査会で行う ・選定された人材はリストへ登録し、公式サイト等で公開する
運用	<ul style="list-style-type: none"> ・随時の支援とするため、専門人材の「紹介（マッチング）」として展開する ・運用の流れ <ol style="list-style-type: none"> 1) 申請者は中間支援組織の公式サイトにおいて公開されている専門人材リストから適切な人材を検討し、中間支援組織の事務局に連絡する 2) 中間支援組織は専門人材と連絡調整を行い、申請者とのマッチングを行う 3) 専門人材は申請者と要請する内容や謝金、諸費用等を協議・合意の上、業務を実施する 4) 申請者と専門人材は、業務完了後、中間支援組織に簡易な完了報告を行う
	<ul style="list-style-type: none"> ※派遣の報酬などの支援が可能な場合の展開 ・運用の流れ <ol style="list-style-type: none"> 1) 派遣の申請は年数回の募集機会を設け、中間支援組織の審査委員会などで決定する 2) 申請者は希望する専門人材と派遣内容を協議して計画としてまとめ、中間支援組織へ提出する 3) 業務完了後、申請者および専門人材は完了報告を中間支援組織へ提出する 4) 完了報告提出後、中間支援組織より専門人材へ報酬を支払う ・中間支援組織は派遣する専門人材に対して、所定の基準に基づく報酬と旅費などの支払いを行う。詳細は規定を定める。規定を超える費用に関しては、申請者が負担する

③事業スキームの試案

事例調査および検討委員会での協議・検討をふまえた、事業スキームの試案は下記の通りである。

■認定制度、人材バンクの事業スキーム試案



3. 検証の結果と今後の課題

(1) 中間支援組織の役割や機能

中間支援組織が担うべき役割や機能の検証については、国内外の事例調査から得たアイデアをもとに事業スキーム図の案を検討委員会に提示し、それに対する委員からの提案や意見をふまえた試案を作成、協議を重ねた。最終的に望ましい姿の事業スキームを見出す

ことができた。認定制度、人材バンクについても、中間支援組織の事業内容とあわせて検討を行ったことから、より一体的な仕組みとしての事業スキームを形とすることができた。

外部資金獲得の手法については、金融機関を交えての詳細な研究会を実施し（第3章参照）、検討委員会において情報の共有を行いながら、可能性と課題について検討を行った。様々な手法について検討し、短期施策から長期施策、長期目標としてそれぞれの手法を整理した。具体的な展開は、中間支援組織の設立のあり方と深く関わるものの、短期施策として挙げたクラウドファンディング、寄付に関して既存の博物館振興団体が施行的に取り組み、そこで蓄積したノウハウやスキルを発展的に展開していくことは、ロードマップの一步になるのではないかと考える。また、規模の如何を問わず、外部資金を獲得するために重視すべき要素として「思いの共有」「わかりやすいストーリー」などがあり、それを強力に発信し、社会とより良い関係性を構築していくためのパブリックリレーションズの重要性をあらためて確認したことは成果の一つである。これは中間支援組織の体制や人材が担うべき要素となるものであり、民間の経営経験者や「尖った人」など、検討委員会で言及された方向性と重なるものであると考えられる。

中間支援組織に関して事業内容、組織体制や人材、財源の考え方を明確にした一方で、設置形態や支援の対象、望ましい組織の成立させるための人材の確保など、具体的な検討、検証までふみこむことができなかった。前述の通り、我が国の博物館の全体的な振興においては、館種別団体や都道府県別の地域団体などとの連携は不可欠であり、中間支援組織の設立に関してはそれらの関係者を巻き込み、発展的な視点に立った議論が必要である。

（2）認定制度、人材バンク

認定制度に関しては、「認定専門学芸員」「認定学芸員」「認定博物館士」を検討した。検討委員会では「認定専門学芸員」は階層化につながるのではという懸念、「認定学芸員」は大学の学芸員養成課程との協議を要するといった指摘もあったが、「認定博物館士」は博物館を支援する裾野を広げる可能性があるのではとの意見が多く見られた。当初は学芸員の高い専門性の奨励などを意図して検討を始めたが、博物館を支援する人材の拡大という方向でも可能性を見いだせた。認定にあたっての基準やマッチングの仕組みづくりなど、より可能性の高いところに照準を当てて試行を行うと新たな展望が見えてくるのではないか。

人材バンクに関しては、博物館に求められる役割の多様化、高度化をふまえ、検討委員会でも期待する意見が多く聞かれた。仕組みとしては公益社団法人全国公立文化施設協会の支援員制度はモデルになるのではないか。支援員となる人材のリスト作成など、具体的なアクションとして考えられる。上記の「認定博物館士」と同様、まずは既存の博物館振興団体が試行として取り組み、情報の収集やノウハウなどを蓄積し、将来につなげることが望ましいと考えられる。

第3章 新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査

1. 調査概要

新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査の概要は下記の通りである。

調査の目的	金融機関の視点からの博物館の現状把握、整理と外部資金調達（社会貢献型ファンド等）の具現化に向けてめざすべき方向性を明確にするとともに、外部資金調達の可能性について、諸課題の抽出や効果の検証を行い、めざすべき方向性を仮説として明らかにする。
調査の視点	金融・資本市場において、金融機関から見た現状（課題）の把握、手法、仕組み、投資家および寄付者視点および時間軸を明確にすることによる資金獲得可能性について。
調査の手法	野村グループにて関わった商品組成、売買動向など実績からの検証 デスクトップ調査 関係会社などからのヒアリングリサーチ
調査の概要 （議題）	※議題の整理、詳細は2に記載。

2. 研究会における検討内容

金融・資本市場における外部資金調達の可能性について、金融市場の基礎知識と個別仕組みの理解を深めたうえで、その実現可能性に関して、諸課題の抽出や運用体制、プロセス、効果の検証を行い、めざすべき方向性を仮説として明らかにする。

（1）第1回研究会

①テーマと概要

テーマ	金融・資本市場における資金調達手法の整理（商品別基礎知識の共有と仕組みの理解）
概要	第1回研究会では、博物館機能強化を図るために必要な財政基盤の強化、補完、安定性を得る一つの切り口として、投資（社会貢献型ファンド等）という仕組みを使った資金調達について検討を進めるにあたって必要となる直接金融の基礎知識について理解することと、その知識を持って投資家が考えていること、および起きている事象などについて議論を深めた。

研究項目	<p>○国内金融市場における代表的商品の理解（基礎知識・仕組みの理解）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・株式 ・債券 ・投資信託 ・投資家にとっての魅力とは ・投資家の視点（課題） ・クラウドファンディング ・ふるさと納税
研究事例	<p>○投資信託を通じて寄付をする仕組みの事例（※は詳細記載）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東日本復興支援債券ファンド 1105 ※ ・志プロジェクト・TASUKI プロジェクト ※ ・ニッセイ SDGs グローバルセレクトファンド ※ ・東京海上・がんとたたかう投信 ・朝日ライフ S R I 社会貢献ファンド（愛称：あすのはね） ・機関投資家専用ファンド commons・インパクトファンド～共創～ ・イノベティブ・カーボンニュートラル戦略ファンド ・ダイワ社会貢献ラップ～寄付サービス付ダイワファンドラップ～ ・三井住友銀行の被災地復興支援

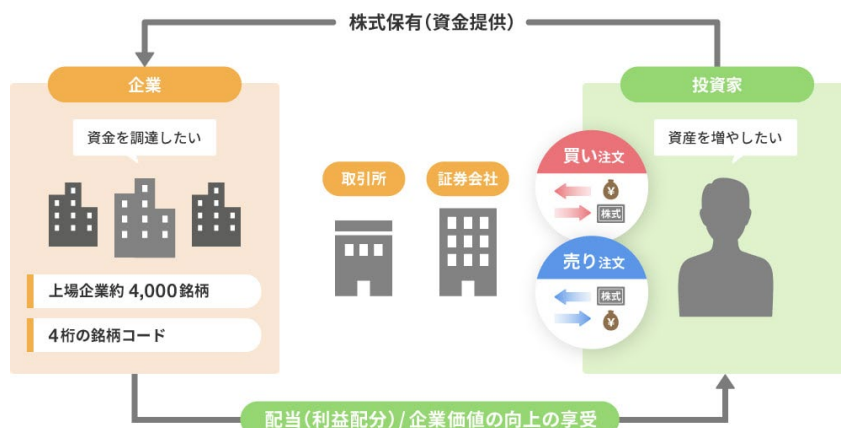
②国内金融市場における代表的商品の理解（基礎知識・仕組みの理解）

国内金融市場における金融商品の主なものについて、その内容を下記に整理した。

●株式

株式は、企業（株式会社）が事業活動に必要な資金を調達するために、出資者（株主）を募る目的で発行される。

投資家は、発行された企業の株式を購入することで、企業に資金を提供する代わりに、企業の利益の一部を配当として受け取れたり、企業価値の向上を株価の値上がりとして享受することができる。しかし、企業の業績や経営方針の変更などにより、株価が値下がりするリスクや、企業が倒産すれば株式の価値がなくなるという可能性もある。



※出典：野村證券公式サイト

〈株主優待〉

株主優待とは、企業が一定数以上の株式を保有する株主に向けて、自社製品やサービスなどをプレゼントする制度。「いつも当社を応援してくれてありがとう」といった、企業からの"感謝のしるし"と考えれば分かりやすい。優待内容はその企業が取り扱っている自社製品や飲食物品、商品券、割引サービスなど企業によって様々である。



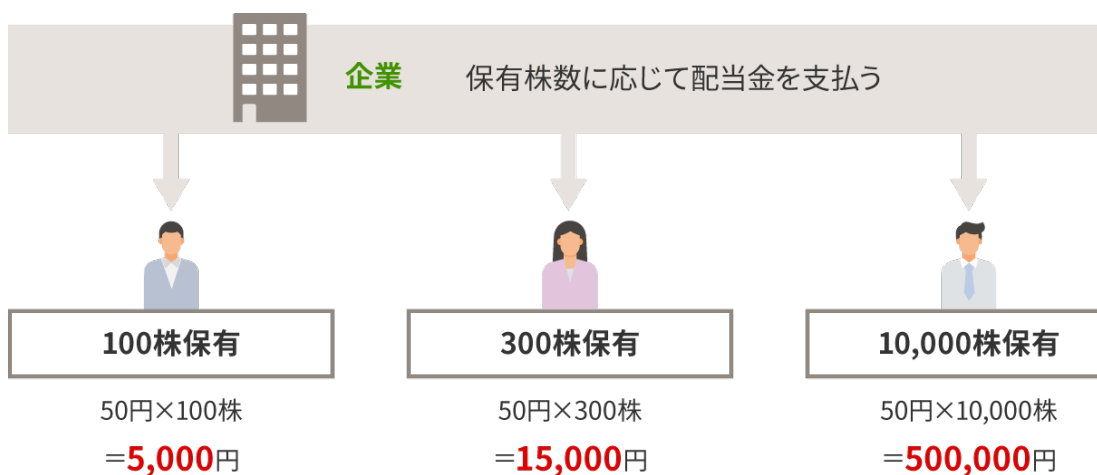
※出典：野村証券公式サイト

〈配当〉

株式を発行した企業は、一般的に、利益を上げると株主にその一部または全部を分配する。その分配された利益のことを「配当金」という。

株主は、株式を保有し続けることで、保有株数に応じて配当金を受け取ることができる。

例 一株当たり50円の配当金支払いがあった場合



※ 税金は考慮していません。

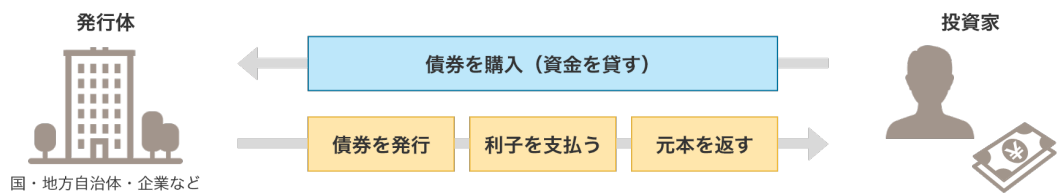
※出典：野村証券公式サイト

●債券

債券は、日本もしくは海外の国や地方公共団体、民間企業などが、資金を調達するために発行する借用証書のようなものである。

投資家が債券を購入すると、保有期間中の利子と、満期時に元本が償還されることが発行体により約束されている。

満期まで保有することもできるし、途中売買することも可能である。但し、発行体が倒産などによりデフォルトになると、約束が履行されない場合がある。



※債券の基本的な仕組みをイメージで解説したもので、すべてを網羅しているわけではない。

※出典：野村証券公式サイト

〈円建債券〉

円建債券とは、円で元本を払い込み、円で償還金や利息を払うことを約束している債券をいう。

円建てのため為替相場（為替変動）の影響は受けない。

※リスク・注意点

- ・途中売却の場合は、金利水準などにより「価格変動」のリスクがある。
- ・購入単価が 100 を超えている場合、償還時に償還差損が発生する。
- ・利払いを受ける際には 20.315%の源泉徴収があるが、マル優制度を利用できる。
- ・売買単位は、基本的に、額面 100 万円単位。
- ・受渡日は、基本的に上部記載の日付から起算して、3 営業日目。

〈新発外貨建債券〉

新発外貨建債券とは、円以外の通貨（外国通貨）で元本を払い込み、外貨で償還金や利息を払うことを約束している新たに発行される債券をいう。

外貨建てのため、為替相場の変動の影響を受ける場合がある。

※リスク・注意点

- ・外貨建債券には、「価格変動」のリスクに加え、「為替変動」のリスクがある。
- ・購入単価が 100 を超えている場合、償還時に償還差損が発生する。
- ・利金には 20.315%の源泉税がかかる。
- ・売買単位は、基本的に 1,000 通貨単位だが、一部異なる銘柄もある。

〈既発外貨建債券〉

既発外貨建債券とは、円以外の通貨（外国通貨）で元本を払い込み、外貨で償還金や利息を払うことを約束している既に発行され流通市場で売買されている債券をいう。

外貨建てのため、為替相場の変動の影響を受ける場合がある。

※リスク・注意点

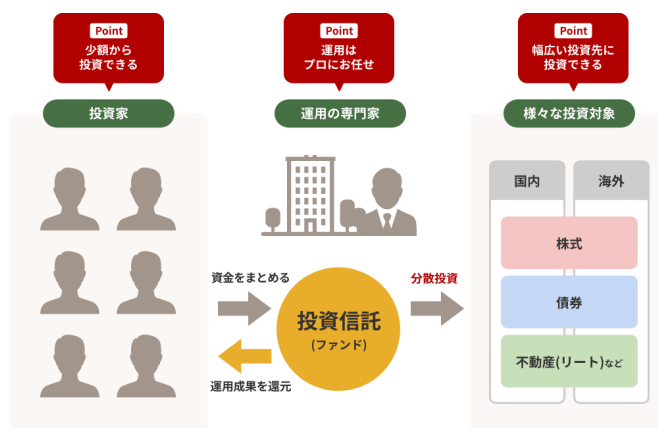
- ・外貨建債券には、「価格変動」のリスクに加え、「為替変動」のリスクがある。
- ・購入単価が 100 を超えている場合、償還時に償還差損が発生する。
- ・利金には 20.315%の源泉税がかかる。
- ・売買単位は、基本的に 1,000 通貨単位だが、一部異なる銘柄もある。

〈債券投資のリスク〉	
リスクは損をするという意味だけではなく、予想通りにいかない可能性（不確実性）のことをいう。債券に投資する際の主なリスクは以下となり、償還まで保有すると、リスクは低めになる。	
信用リスク	発行体の財務状況等に重大な問題が生じると、利払いが遅れたり、投資資金の回収ができなくなる可能性がある。
金利変動リスク	債券の価格は、一般的に市場金利の上昇時には下がり、市場金利の低下時には上がる傾向がある。また、償還までの残存年数の長い債券の方が影響が大きくなる。
流動性リスク	市場での取引量が少ない債券は、売却しようと思ったタイミングや条件で売却できない可能性がある。
途中償還リスク	満期まで保有するつもりが、発行体の都合により満期前に償還されてしまう場合がある。その場合、その後に受け取る予定だった利子が受け取れなくなる。
為替変動リスク	為替レートが変動することにより、保有資産を円換算した場合の価値が、上がったたり下がったりする。
カントリーリスク	満期まで保有するつもりが、発行体の都合により満期前に償還されてしまう場合がある。その場合、その後に受け取る予定だった利子が受け取れなくなる。
※債券投資のリスクは上記に限定されない。	

●投資信託

「投資信託」とは、投資家から集めた資金を一つにまとめ、運用の専門家が株式や債券など様々な投資対象に分散して投資する金融商品で、少額の資金から資産運用を始めることができる。

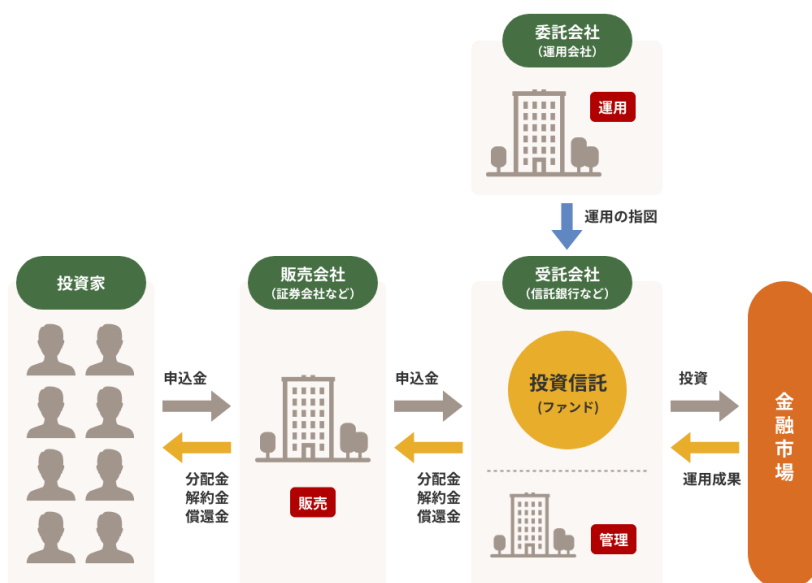
投資信託の運用成績は市場環境などによって変動する。運用がうまくいって利益が得られることもあれば、運用がうまくいかず損をすることもある。運用によって生じた損益は、投資家の持分（保有口数）に応じて投資家に還元される。つまり、投資信託は元本が保証されている金融商品ではない。この点は銀行の預金などとは違う点なので注意が必要である。



※出典：野村証券公式サイト

〈投資信託の仕組み〉

投資信託には販売・運用・管理、それぞれ専門の会社関わっている。



※出典：野村証券公式サイト

販売会社（証券会社など）

- ・投資家の窓口となっている会社である。
- ・投資家ごとの口座を管理し、投資信託の販売や換金、分配金・償還金の支払いなどを行う。
- ・資産運用する際の質問に答えたり、相談を受けたりする。

委託会社（運用会社）

- ・投資信託を作り、投資家から集めた資金を運用する会社である。
- ・様々なデータや情報を収集・分析し、専門家がどの資産にどうやって投資するのかを考え、受託会社に対して運用を指図する。
- ・運用会社は、投資信託において最も重要な役割を果たしているといえる。

受託会社（信託銀行等）

- ・投資家から集めた資産を保管・管理する会社である。
- ・運用会社からの運用指図に従い、株式や債券などの売買や管理を行う。
- ・なお、受託会社では投資家から集めた資金を自社の財産とは区別して保管・管理している。たとえ投資信託を運営する各会社が破たんすることがあっても、投資家の資金は法的に保護されている。

〈投資信託の投資先〉

投資信託の投資先を大きく分類すると「資産」「地域」がある。資産では、「債券」「株式」「不動産（リート）」はもちろん、それを組み合わせたもの、さらに、原油や金などのコモディティ（商品）に投資するものなどがある。

また、投資対象地域は大まかに「国内」「海外」に分類でき、「海外」には「先進国」「新興国」がある。

投資対象資産 ▼	投資対象地域 ▶	
	国内	海外
株式	国内株式型	海外株式型
債券	国内債券型	海外債券型
不動産(リート)	国内リート型	海外リート型
その他	コモディティ(商品) など	

※出典：野村証券公式サイト

投資信託を通じて寄付をする仕組みの事例

「東日本復興支援債券ファンド 1105」 野村アセットマネジメント

●寄付の仕組み

野村アセットマネジメント株式会社が受け取った信託報酬のうち、ファンドの日々の純資産総額に対し年率 0.2%程度を東日本大震災からの復興支援の目的で寄付する。
委託会社・販売会社・受託会社が受け取る信託報酬の合計：税抜 0.415%

●商品詳細

- ・ 設定額：518 億 2,177 万円
 - ・ 申込期間：平成 23 年 4 月 25 日から平成 23 年 5 月 16 日まで
 - ・ 信託期間：平成 28 年 5 月 9 日まで（平成 23 年 5 月 17 日設定）
 - ・ 購入時手数料：なし
 - ・ 信託報酬：純資産総額に対し税抜年 0.415%の率を乗じて得た額。
- ※ファンドの日々の純資産総額に対し年率 0.2%程度を寄付する。

●寄付実績

- ・ 償還価格：10,022.50 円 ※当初元本は 1 口 = 1 万円。
- ・ 分配金額累計（1 口当たり、課税前）：115 円
- ・ 償還額：約 208.1 億円
- ・ 寄付について

第 1 期から第 10 期までの寄付金の総額は、324,916,413 円。

第 1 期の寄付は復興事業の財源となる、「寄付金」として青森県、岩手県、福島県、宮城県、茨城県の 5 県および仙台市が対象。

第 2 期以降は震災孤児などの生活や学業を支援する目的で、「いわての学び希望基金」、「東日本大震災みやぎこども育英募金」、「東日本大震災ふくしまこども寄付金」を加えた。

投資信託を通じて寄付をする仕組みの事例

「志プロジェクト・TASUKI プロジェクト」 野村アセットマネジメント

●寄付スキーム

①志プロジェクト：地域金融機関と連携

[プロジェクトの詳細]

・対象ファンド

(1) グローバル ESG バランスファンド (追加型投信／内外／資産複合)

(為替ヘッジあり) 年 2 回決算型、 (為替ヘッジなし) 年 2 回決算型

(為替ヘッジあり) 隔月分配型、 (為替ヘッジなし) 隔月分配型

(2) 世の中を良くする企業ファンド (追加型投信／国内／株式)

・実施期間：2021 年から 2025 年

・初回寄付：2021 年 3 月

・寄付事業の選定方法：対象ファンドを取り扱う地域金融機関が本店を置く各都道府県において地方公共団体が実施する SDGs 関連事業の中から野村アセットマネジメントが選定

②TASUKI プロジェクト：野村証券と連携

[プロジェクトの詳細]

・対象ファンド：

野村サステナブルセレクト (世界株式型) (追加型投信／内外／資産複合)

世界株式型 A コース (為替ヘッジあり) / B コース (為替ヘッジなし)

世界バランス型 A コース (為替ヘッジあり) / B コース (為替ヘッジなし)

・実施期間：2023 年から 2025 年

・初回寄付：2023 年 3 月

・地方創生応援税制 (企業版ふるさと納税) の仕組みを活用し、対象ファンドの販売残高 (道府県毎) に応じて、「まち・ひと・しごと創生」の取り組みをしている地方公共団体に寄付をする。

※寄付の期間は 2025 年まで、頻度は年 1 回。

※地方創生応援税制 (企業版ふるさと納税) : 地方公共団体が行う地方創生の取り組みに対する企業の寄付について法人関係税を税額控除する制度。

投資信託を通じて寄付をする仕組みの事例

「ニッセイ SDGs グローバルセレクトファンド(資産成長型・為替ヘッジなし)」

ニッセイアセット・名古屋銀行

販売会社：名古屋銀行

委託会社：ニッセイアセットマネジメント株式会社

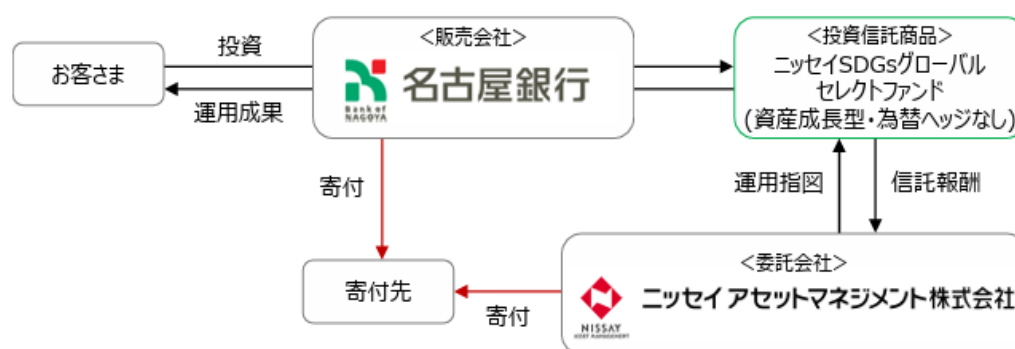
受託会社：三菱 UFJ 信託銀行株式会社

設定日：2018年5月28日

●寄付の仕組み

SDGs 関連投資信託 商品「ニッセイ SDGs グローバルセレクトファンド」からそれぞれ収受した収益の一部を下記 医療機関へ寄付。

<医療機関への寄付に関するイメージ図>



※出典：ニッセイアセットマネジメント公式サイト

●寄付実績

寄付目的：医療従事者への支援

①寄付日：2022年1月31日(月)

寄付先	寄付者	寄付金額
・愛知県がんセンター ・愛知県精神医療センター ・あいち小児保健医療総合センター ・愛知県医療療育総合センター中央病院 ・愛知県立愛知病院	ニッセイアセットマネジメント	1,000,000円 (各200,000円)
	名古屋銀行	1,000,000円 (各200,000円)

②寄付日：2023年3月28日(火)

寄付先	寄付者	寄付金額
・愛知県がんセンター ・愛知県精神医療センター ・あいち小児保健医療総合センター ・愛知県医療療育総合センター中央病院	名古屋銀行	1,000,000円 (各250,000円)
	ニッセイアセットマネジメント	1,000,000円 (各250,000円)

金融商品を選ぶ際の投資家の魅力・視点について以下にまとめた。

●投資家にとっての魅力とは

- ・コンセプトが明確であること（経済的側面とは別に、社会貢献できている定性的な実感）
- ・投資リターンを得られること
- ・機関投資家はプレスリリースなど投資表明ができること（そもそも機関投資家が関心を示すかどうかは課題である）
- ・投資した結果（成果、効果）が見えること
- ・解りやすいスキームであること（特に高齢者向け商品の場合）
- ・関係者全てが利益を享受できる仕組みであること
- ・ファンド果実の分配先が公平であること（配分基準の設定）、投資家の意思が反映されること
- ・返礼品の有無

●投資家の視点（課題）

- ・クラウドファンディングなど新たな資金調達スキームは浸透しつつあるものの、純粋な寄付なのか、リターン目的の寄付なのか目的が不明瞭
- ・SDGs コンセプトの ESG ファンドも徐々に拡大しているが、パフォーマンスが伴わないため投資家も本気になれない
- ・博物館や美術館などはあくまで国を中心とした自治体が運営するもので一般投資家（一般生活者）が守るべきではないとの意識が強い

昨今活用されている資金調達手法として、クラウドファンディングとふるさと納税について下記にまとめた。

●クラウドファンディング	
※出典：株式会社 CAMPFIRE 公式サイト	
<クラウドファンディングの種類>	
①購入型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・購入型クラウドファンディングとは、起案されたプロジェクトに対して支援者がお金を支援し、支援者はそのリターンとしてモノやサービスを得る仕組みのクラウドファンディング。 ・購入型という名の通り、支援者は起案者がリターンとして設定した商品やグッズ、サービスなどを購入するような感覚で支援することができる。金銭的な見返りがリターンとなることはない。 ・購入型クラウドファンディングには「All-or-Nothing 型」「All-In 型」といった 2 種類のやり方があり、起案者はどちらで資金調達を行うか選ぶことができる。 ・「All-or-Nothing 型」は、募集期間内に目標金額を達成した場合のみプロジェクトが成立する。 ・目標金額が集まってはじめて実行可能となるプロジェクトの場合

	<p>合に適している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「All-In 型」は、目標金額に達していなくても、一人でも支援者が出ればプロジェクトの成立が認められる。 ・ただし、掲載時にプロジェクトの実施を確約する必要があるため、内容によって利用できない場合がある。
②寄付型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付型クラウドファンディングとは、起案されたプロジェクトに対して支援者がお金を寄付する仕組みである。 ・リアルな場で行う寄付と同様で、商品やサービスなどのリターンは基本的に発生しない。プロジェクトによっては、お礼として手紙や写真を受け取ることができる。 ・被災地の支援など社会貢献性の強いプロジェクトが多いことが特徴である。
③融資型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・融資型クラウドファンディングとは、事業者が仲介し資産運用したい個人投資家から小口の資金を集め、大口化して借り手企業に融資する仕組みのクラウドファンディングである。 ・日本では、「融資型クラウドファンディング」よりも「ソーシャルレンディング」として認知されていることが多い。 ・融資型クラウドファンディングは、個人から集めた資金を「融資」という性質を持っているため、購入型や寄付型とは異なり支援者は金銭的なリターン（利息）を得ることができる。 ・金融商品の一つとなるため、事業者は「貸金業法」や「金融商品取引法」などによる法律規制を受ける。
④株式投資型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・株式投資型クラウドファンディングとは、個人の起案者ではなく株式会社が行う資金調達の一つで、個人投資家へ非公開株を提供する代わりに資金を募る仕組みのクラウドファンディングである。 ・投資家は出資先企業の詳細な情報を参考に投資を行い、非上場企業の未公開株を取得できることが特徴である。 ・2015年より、株式投資を扱う第一種金融商品取扱業に少額の特例ができたことで、日本にもサービスが出てきている。 ・ただし、借り手企業側は年間1億円未満、投資家は1社につき50万円までと投資金額に制限がある。 ・株式投資型クラウドファンディング事業者には、第一種少額電子募集取扱業の資格が必要である。
⑤ファンド型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・ファンド型クラウドファンディングは、株式型と同じく企業が行う資金調達の一つで、特定の事業に対して個人投資家から出資を募る仕組みのクラウドファンディングである。 ・投資家は、売上などの成果や出資額に応じた金銭的なリターンを受け取ることができる。 ・金銭的なリターンと合わせて、その事業で作られたモノやサービス、その割引券などが受け取れることもあり、金融商品とし

	<p>だけでなく社会貢献性の要素が強いことが特徴である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、比較的似た特徴をもつ融資型では元本+利息という形で利回りが計算されていたが、ファンド型では売上に基づく分配金で利回りが計算される。 ・投資する事業の売上に応じて、利回りが変動する。 ・ファンド型クラウドファンディングでは、事業者は、第二種金融商品取引業の登録が必要になり、投資する人は匿名組合契約などの出資契約を事業者を通して行うことになる。
⑥ふるさと納税型クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税型クラウドファンディングとは、自治体が解決したい課題を具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感した人からふるさと納税によって寄付を募る仕組みのクラウドファンディングである。 ・プロジェクトを選び、リターンを選ぶという流れは、購入型や寄付型のクラウドファンディングと同様だが、ふるさと納税の仕組みを使うことで、寄付金の控除を受けられるのが特徴である。
〈メリット〉	
起案者	<ul style="list-style-type: none"> ・従来手段では資金調達が多かったものの調達可能性が広がったことはメリットといえる。 ・市場に製品が出回る前にユーザーの反応を知ることができるため、テストマーケティングの場として活用することもできる。
支援者	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの公開前にクラウドファンディングサービス提供サイトから審査を受けているため、透明性のある仕組みの上でプロジェクトが公開されている。 ・起案者のプロジェクトページや活動報告、SNSの発信をすることで、一般的な通販サービスなどの取引よりも、作り手の顔が見えることにより双方向のコミュニケーションに繋がることもあると思われる。
〈デメリット〉	
起案者	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングの実施方式によっては、目標金額に達成せず資金調達できない可能性がある。 ・クラウドファンディングを始める前に、プロジェクト成立確率はどれくらいか、成立させるためにはどれくらいの人から支援を見込めそうか、それ以外に資金を集める方法はないか、といった情報を事前に調べておくことが重要である。
支援者	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトが目標金額を達成した場合であっても、予期せぬトラブルでリターンが提供されないという可能性がある。 ・国内の事例においても、商品が届かないといった支援者の声があがるケースも見受けられるが、プラットフォーム事業者ではこれに対するサービスの提供も始めている。 ・プロジェクト支援時の不安を減らすため、安心してプロジェク

トを実行・支援できる環境が整備されていく必要があるといえる。

●ふるさと納税

※出典：総務省公式サイト

- ・ふるさと納税とは、自分の選んだ自治体に寄付（ふるさと納税）を行った場合に、寄付額のうち 2,000 円を越える部分について、所得税と住民税から原則として全額が控除される制度である（一定の上限はある。）。
- ・例えば、年収 700 万円の給与所得者の方で扶養家族が配偶者のみの場合、30,000 円のふるさと納税を行うと、2,000 円を超える部分である 28,000 円（30,000 円－2,000 円）が所得税と住民税から控除される。

適用 下限額 2,000円	所得税の控除額 (ふるさと納税額-2,000円) ×所得税率	住民税の控除額(基本分) (ふるさと納税額-2,000円) ×住民税率(10%)	住民税の控除額(特例分) 住民税所得割額の2割を限度
---------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------

- ・控除を受けるためには、原則として、ふるさと納税を行った翌年に確定申告を行う必要がある。ただし、平成 27（2015）年 4 月 1 日から、確定申告の不要な給与所得者などは、ふるさと納税先の自治体数が 5 団体以内である場合に限り、ふるさと納税を行った各自治体に申請することで確定申告が不要になる「ふるさと納税ワンストップ特例制度」が始まった。これは、平成 27（2015）年 4 月 1 日以後に行われるふるさと納税に適用される。

③第 1 回研究会まとめ

- ・金融・資本市場における外部資金調達の可能性について、まず、金融市場の基礎知識の理解として、共通言語を持つために必要な株式、債券、投資信託各商品の仕組みについて整理し、各商品のリスク・リターンの把握、特に投資信託に関しては、寄付を生み出す仕組みを持つ象徴的な投資信託について紹介した。
- ・外部資金の獲得は、手法、仕組みさえ整えておけばできるものではなく、資金の出し手である投資家および寄付者の思いを如何に具現化できるかにあることを研究会参加者が共通認識として持つことができた。
- ・金融機関および各商品のコンセプトによって寄付先や果実を生み出す源泉は多少違うものの、金融商品の仕組みを活用し果実を生み出す（本来、組成、販売、運用、管理などに関わった金融機関が受ける利益を拠出する）流れは同じである。同時に投資家にとっての魅力、および視点（課題）についても販売に携わっている金融機関の視点でまとめた。
- ・クラウドファンディングについての基礎知識（様々な形態のクラウドファンディングが存在する）の共有を図り、起案者、支援者両面からみたメリット、デメリットについても整理を行った。

(2) 第2回研究会

①テーマと概要

テーマ	資金調達的手法1（投資信託、債券（私募債）、特定寄付信託等） 果実を生み出す仕組みと寄付先の選定について
概要	投資信託、私募債、特定寄付信託を通じて投資家および寄付者から資金調達する仕組み、果実の分配（寄付先の選定）について、事例を共有、検証した。
研究項目	○事例の検証 ・投資信託 ・債券（私募債） ・寄付（特定寄付信託）
研究事例	・TASUKI プロジェクト ※（※は詳細記載） ・東日本復興支援債券ファンド1105 ※ ・京葉銀行：京葉銀行SDGs 寄付型私募債 ※ ・三井住友信託：特定寄付信託 ※

②事例の検証

投資信託、債券、特定寄付信託についての事例を以下にまとめた。

1) 投資信託

<p>「TASUKI プロジェクト」 ※出典：野村アセットマネジメント公式サイト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンセプトは「資産運用ビジネスを通じて、サステナブル（持続可能）で豊かな社会の実現をめざす」ということである。 ・TASUKI プロジェクトとは、投資信託を通じてSDGsの達成をめざす（世界への貢献）と同時に、地方公共団体が実施するSDGs関連事業に寄付（日本への貢献）をする。 ・投資家の皆様、野村グループ、日本の想いを「TASUKI」の輪でつなぎ、社会的課題の解決に貢献していく。 ・「TASUKI」の対象ファンドの販売残高（道府県毎）が一定以上の残高となった場合、野村アセットマネジメントの収益の一部を、各道府県において地方公共団体が実施するSDGs関連事業に寄付する。 <p>〈地方創生に向けた寄付の仕組み〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）の仕組みを活用し、対象ファンドの販売残高（道府県毎）に応じて、「まち・ひと・しごと創生」の取り組みをしている地方公共団体に寄付をする。

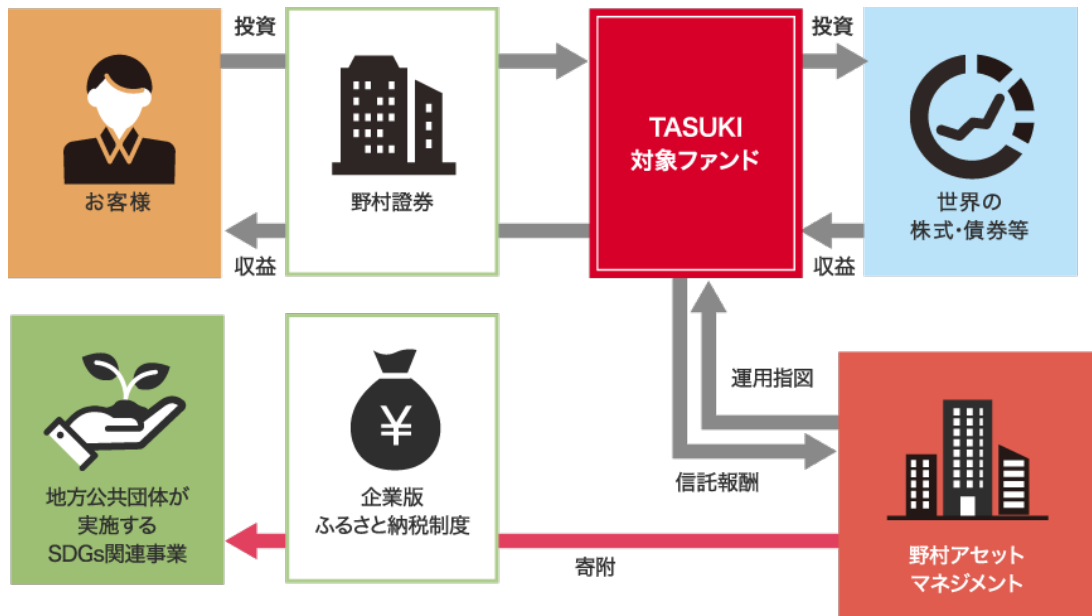
〈プロジェクトの詳細〉

・対象ファンド：

野村サステナブルセレクト（世界株式型）（追加型投信／内外／資産複合）

世界株式型 A コース（為替ヘッジあり）／ B コース（為替ヘッジなし）

世界バランス型 A コース（為替ヘッジあり）／ B コース（為替ヘッジなし）



※出典：野村アセットマネジメント（株）公式サイト

- ・実施期間：2023 年から 2025 年
- ・寄付の期間は 2025 年まで、頻度は年 1 回。
- ・地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）：地方公共団体が行う地方創生の取り組みに対する企業の寄付について法人関係税を税額控除する制度

〈寄付先について〉

- ・SDGs 関連事業（地方創生に向けた「まち・ひと・しごと創生」など）の取り組みをしている地方公共団体に寄付を行う。

※対象ファンドの販売残高（道府県毎）に応じて、地方公共団体が実施する SDGs 関連事業の中から野村アセットマネジメントが選定。

[寄付先一覧（2023 年 3 月 2 日時点）]

- 北海道 北海道創生総合戦略推進計画
- 宮城県 みやぎ・子どもの笑顔プロジェクト
- 秋田県 第 2 期秋田県まち・ひと・しごと創生推進計画
- 栃木県 元気なとちぎの未来創造プロジェクト
- 群馬県 群馬県まち・ひと・しごと創生推進計画
- 千葉県 千葉県まち・ひと・しごと創生推進計画
- 神奈川県 神奈川県まち・ひと・しごと創生推進計画

新潟県 住んでよし、訪れてよしの新潟県づくり推進計画
 富山県 第2期とやま未来創生戦略推進計画
 石川県 第2期いしかわ創生推進計画
 長野県 長野県地域再生計画～確かな暮らしが営まれる美しい信州～
 兵庫県 兵庫県まち・ひと・しごと創生推進計画
 鳥取県 鳥取県令和新时代創生推進計画
 島根県 企業版ふるさと納税を活用した島根創生推進計画
 岡山県 おかやま創生パワーアッププロジェクト
 山口県 山口県まち・ひと・しごと創生推進計画
 徳島県 徳島県まち・ひと・しごと創生推進計画
 佐賀県 佐賀県まち・ひと・しごと創生推進計画
 熊本県 熊本県まち・ひと・しごと創生推進計画

〈地方創生の実現に向けた取り組みの例〉

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の概要

○「基本目標」

1. 稼ぐ地域をつくとともに、安心して働けるようにする
2. 地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる
3. 結婚・出産・子育ての希望をかなえる
4. ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる

○「めざすべき将来」

- ・「活力ある地域社会」の実現
- ・「東京圏への一極集中」の是正

「野村：東日本復興支援債券ファンド1105」

※出典：東日本復興支援債券ファンド1105 運用報告書より一部抜粋

- ・野村アセットマネジメント株式会社が受け取った信託報酬のうち、ファンドの日々の純資産総額に対し、年率0.2%程度を東日本大震災からの復興支援の目的で寄付する。
- ・委託会社・販売会社・受託会社が受け取る信託報酬の合計：税抜0.415%

〈ファンド概要〉

商品分類	単位型投信/国内/債券	
信託期間	2011年5月17日から2016年5月9日までです。	
運用方針	東日本復興支援債券 マザーファンド（以下「マザーファンド」といいます。）受益証券への投資を通じて、わが国の公社債を実質的な主要投資対象とし、安定した収益の確保を目指して運用を行います。	
主な投資対象	東日本復興支援債券 ファンド1105	マザーファンド受益証券を主要投資対象とします。なお、公社債に直接投資する場合があります。
	マザーファンド	わが国の公社債を主要投資対象とします。
主な投資制限	東日本復興支援債券 ファンド1105	株式への直接投資は行いません。株式への投資は、転換社債を転換したものに限り、株式への実質投資割合は信託財産の純資産総額の5%以内とします。 外貨建て資産への投資は行いません。
	マザーファンド	株式への直接投資は行いません。株式への投資は、転換社債を転換したものに限り、株式への投資割合は信託財産の純資産総額の5%以内とします。 外貨建て資産への投資は行いません。
分配方針	毎計算期末に決算を行い、原則として、経費控除後の利子・配当等収益と売買益等から、利子・配当等収益等の水準及び基準価額水準等を勘案して分配します。 留保益の運用については、特に制限を設けず、元本部分と同一の運用を行います。	

〈設定以来の運用実績〉（2015年11月9日現在）

決算期	基準価額				受利益回り	債券組入比率	債券先物比率	元残存本率
	(分配落)	税金	分配金	期騰落				
(設定日)	円	円	円	円	%	%	%	%
2011年5月17日	10,000	-	-	-	-	-	-	100.0
1期(2011年11月7日)	10,067	20	87	0.9	1.8	99.0	-	95.2
2期(2012年5月7日)	10,099	20	52	0.5	1.4	99.0	-	88.3
3期(2012年11月7日)	10,080	15	△4	△0.0	0.9	98.1	-	67.0
4期(2013年5月7日)	10,097	15	32	0.3	0.8	96.9	-	60.7
5期(2013年11月7日)	10,097	15	15	0.1	0.7	97.9	-	56.0
6期(2014年5月7日)	10,092	10	5	0.0	0.6	98.9	-	53.7
7期(2014年11月7日)	10,078	10	△4	△0.0	0.5	97.5	-	49.0
8期(2015年5月7日)	10,060	5	△13	△0.1	0.4	97.9	-	45.4
9期(2015年11月9日)	10,039	5	△16	△0.2	0.3	86.1	-	42.8

* 基準価額の騰落額および騰落率は分配金込み。
 * 当ファンドはマザーファンドを組み入れますので、「債券組入比率」、「債券先物比率」は実質比率を記載しております。
 * 債券先物比率は買い建て比率-売り建て比率。
 * 当ファンドは、主として東日本大震災からの復興に寄与すると考えられる発行体を含む国内債券及び国債に投資を行なうファンドであり、値動きを表す適切な指数が存在しないため、ベンチマーク等はありません。

〈当期中の基準価格と市況等の推移〉（2015年11月9日現在）

年 月 日	基準価額	騰落率	債券組入比率	債券先物比率	債券率
(期首)	円	%	%	%	%
2015年5月7日	10,060	-	97.9	-	-
5月末	10,058	△0.0	98.0	-	-
6月末	10,055	△0.0	97.1	-	-
7月末	10,052	△0.1	97.7	-	-
8月末	10,050	△0.1	92.6	-	-
9月末	10,047	△0.1	88.9	-	-
10月末	10,045	△0.1	85.9	-	-
(期末)					
2015年11月9日	10,044	△0.2	86.1	-	-

* 期末基準価額は分配金込み、騰落率は期首比です。
 * 当ファンドはマザーファンドを組み入れますので、「債券組入比率」、「債券先物比率」は実質比率を記載しております。
 * 債券先物比率は買い建て比率-売り建て比率。

〈1口当たりの費用明細〉（2015年5月18日～2015年11月9日）

項目	当期		項目の概要
	金額	比率	
(a) 信託報酬	円	%	(a) 信託報酬 = 期中の平均基準価額 × 信託報酬率
(投 信 会 社)	(17)	(0.165)	ファンドの運用とそれに伴う調査、受託会社への指図、法定書面等の作成、基準価額の算出等
(販 売 会 社)	(6)	(0.055)	購入後の情報提供、運用報告書等各種書類の送付、口内でのファンドの管理および事務手続き等
(受 託 会 社)	(1)	(0.008)	ファンドの財産の保管・管理、委託会社からの指図の実行等
(b) その他費用	0	0.001	(b) その他費用 = 期中のその他費用 ÷ 期中の平均受益権口数
(監 査 費 用)	(0)	(0.001)	監査費用は、監査法人等に支払うファンドの監査に係る費用
合 計	23	0.229	
期中の平均基準価額は、10,051円です。			

* 期中の費用（消費税等のかかるものは消費税等を含む）は、解約により受益権口数に変動があるため、簡便法により算出した結果です。
 * 各金額は項目ごとに円未満は四捨五入してあります。
 * その他費用は、このファンドが組み入れているマザーファンドが支払った金額のうち、当ファンドに対応するものを含みます。
 * 各比率は1口当たりのそれぞれの費用金額（円未満の端数を含む）を期中の平均基準価額で除して100を乗じたもので、項目ごとに小数第3位未満は四捨五入してあります。

〈資産、負債、元本及び基準価格の状況〉		〈損益の状況（2015年11月9日現在）〉	
項目	当期末 円	項目	当期 円
(A) 資産	22,385,377,918	(A) 配当等収益	137,216
コール・ローン等	797,097,704	受取利息	137,216
東日本復興支援債券 マザーファンド(評価額)	21,588,278,695	(B) 有価証券売買損益	60,066,308
未収利息	1,519	売買益	60,066,308
(B) 負債	93,554,493	(C) 有価証券評価差損益	△ 44,399,577
未払収益分配金	11,102,555	(D) 信託報酬等	△ 52,703,364
未払解約金	31,127,370	(E) 当期損益金(A+B+C+D)	△ 36,899,417
未払信託報酬	51,071,855	(F) 前期繰越損益金	140,407,063
その他未払費用	252,713	(G) 解約差損益金	△ 5,691,666
(C) 純資産総額(A-B)	22,291,823,425	(H) 計(E+F+G)	97,815,980
元本	22,205,110,000	(I) 収益分配金	△ 11,102,555
次期繰越損益金	86,713,425	次期繰越損益金(H+I)	86,713,425
(D) 受益権総口数	2,220,511口		
1口当たり基準価額(C/D)	10,039円		

〈実績〉	
償還価格	10,022.50 円 ※当初元本は 1 口 = 1 万円。
分配金額累計 (1口当たり、課税前)	115 円
償還額	約 208.1 億円
寄付について	<u>第1期から第10期までの寄付金の総額は、324,916,413円。</u> 第1期の寄付は復興事業の財源となる、「寄付金」として青森県、岩手県、福島県、茨城県の5県および仙台市が対象。第2期以降は震災孤児などの生活や学業を支援する目的で、「いわての学び希望基金」、「東日本大震災みやぎこども育英募金」、「東日本大震災ふくしまこども寄付金」を加えた。

2) 債券（私募債）

●債券（私募債）

私募債とは、証券会社を通じて広く一般に募集される公募債（不特定多数の投資家を対象）とは異なり、少数の投資家が直接引受する社債のことをいう。私募債は有価証券であり、銀行借入による資金調達(間接金融)とは異なり、資本市場からの直接的な資金調達(直接金融)の一形態と位置づけられている。

「京葉銀行：京葉銀行 SDGs 寄付型私募債」

※出典：京葉銀行公式サイト

京葉銀行 SDGs 寄付型私募債は、京葉銀行が私募債を発行する企業から受け取る手数料の一部（私募債発行額の0.2%）を拠出し、医療・福祉施設、地域の学校や地方公共団体、または公益的な活動を行う法人・団体へ寄付を行うもので、寄付先については発行

企業が選ぶことができる。長期の安定資金を確保できるとともに、SDGs に対する取り組み姿勢を広くアピールできる商品である。私募債発行に伴い京葉銀行が受け取る手数料の一部を SDGs 達成に向けて取り組む法人・団体に寄付をする仕組みである。



※出典：京葉銀行公式サイト

発行 メリット	①資金調達と同時に、社会貢献の解決に貢献できる。(CSR 活動の PR) ②SDGs に対する取り組み姿勢を広くアピールできる。 ③優良企業であることの証明、信用力の高さを対外的にアピールできる。
銀行保証付 私募債	京葉銀行の保証を利用するスキーム
信用保証協会 保証付私募債	京葉銀行および信用保証協会の保証を利用するスキーム

〈商品概要〉		
	銀行保証付私募債	信用保証協会保証付私募債
名称	京葉銀行 SDGs 寄付型私募債	
取扱期間	2024 年 3 月発行分まで	
対象企業	本趣旨にご賛同いただき、当社所定の基準を満たす法人のお客さま	
発行金額	5 千万円以上	3 千万以上 5 億円以下
償還方法	期日一括償還または定時償還	
資金使途	事業資金	
金利	当行所定の固定金利（審査により決定）	
手数料	当行所定の手数料（審査により決定）	
期間	2～5 年	2～7 年
寄付	取扱期間中の本私募債発行総額の 0.2%を京葉銀行が拠出し寄付	
寄付者	京葉銀行	
寄付先	<ul style="list-style-type: none"> 発行企業が指定する SDGs に取り組む法人・団体に、京葉銀行が認める先 原則、京葉銀行営業地域内の医療・福祉施設・公益的な活動を行う法人・団体、幼稚園・保育園、小・中・高等学校・大学など、スポーツチームなどの団体、地方公共団体 	
その他	本商品に係る寄付は発行企業の寄付控除の対象とならない	
〈発行企業の事例〉		
①株式会社オーティーエス第 3 回無担保社債 (株式会社京葉銀行保証付及び適格機関投資家限定) (ISIN コード：JP90B005TV67)		
払込日	2023 年 9 月 25 日	
償還日	2028 年 9 月 25 日	

社債総額	50,000,000 円
利付割引区分	固定利率
利率	0.4%
利払い日	3月25日／9月25日
②株式会社コスモ工業第3回無担保社債 (株式会社京葉銀行保証付及び適格機関投資家限定) (ISINコード：JP90B005TUV8)	
払込日	2023年9月25日
償還日	2025年9月25日
社債総額	50,000,000 円
利付割引区分	固定利率
利率	0.25%
利払い日	3月25日／9月25日

3) 寄付 (特定寄付信託)

●特定寄付信託 ※出典：(一社)信託協会

特定寄付信託とは、お客さまに寄付先をご指定いただくと、5年または10年にわたり継続的に寄付することができる商品である。

特定寄付信託の特徴

- ①寄付したい団体を指定できる。
- ②継続して寄付することができる。
- ③寄付先の活動内容が分かる。
- ④税制上のメリットが受けられる。

⇒特定寄付信託で運用した収益は非課税となり、運用収益は信託元本とあわせて寄付先に寄付する。また、信託元本については寄付金控除の対象となる。(注) 寄付金にかかる税制に関する照会は、税理士もしくは税務署へ相談。寄付金控除を受けるには、確定申告が必要である。

「三井住友信託：特定寄付信託」		※出典：三井住友信託銀行公式サイト
商品名	特定寄付信託	
信託の目的	金銭を信託し、委託者が指定する公益法人などに対して、信託期間中の継続的な寄付を行うことを目的とする	
対象	2024年3月発行分まで	
対象企業	本趣旨に賛同し、三井住友信託銀行所定の基準を満たす法人	
租税特別措置法および同法施行令に定める主な要件		
	(1)信託できる財産	金銭のみ
	(2)寄付先	公益社団法人および公益財団法人、私立学校法に規定する学校法人、専修学校または各種学校の設置のみを目的とする法人（準学校法人）、社会福祉法人、更生保護法人、認定特定公益信託、認定特定非営利活動法人
	(3)その他の主な非課税適格要件	<ul style="list-style-type: none"> ・合意による終了ができないこと ・受益権の譲渡・担保提供はできないこと ・信託財産から最初の寄付金を支出する日の前日までに、受託者と公益法人などとの間で寄付に関する契約を締結していること ・この信託の委託者が死亡した場合には、信託が終了となり、その信託財産の全てを公益法人などへ寄付金として支出すること
期間	5年または10年。なお、信託期間の変更はできない	
信託設定日	3月1日～25日および9月1日～25日を除く銀行営業日 (3月1日～25日および9月1日～25日は信託設定できない)	
受託方法	信託設定日に一括して金銭を信託	
信託財産の価額	1,000万円以上10万円単位。信託財産の追加はできない	
信託報酬・費用・公租公課	三井住友信託銀行が指定する公益法人などを寄付先に指定した場合は、信託報酬はなし。ただし、指定する公益法人など以外を寄付先として指定した場合は、当初信託金の1%および消費税等相当額を信託報酬として、当初信託金とは別に支払う必要がある。その他費用・公租公課は信託財産から支弁するものとする。ただし、受託者は委託者兼受益者にこれを請求することもできる	
契約書	信託契約書を締結	
信託財産の運用	信託財産に属する金銭は、次のものに運用するものとするが、原則、指定金銭信託（合同運用一般口）で運用することとする。 ①合同運用信託の受益権 ②国債・地方債、特別の法律により法人の発行する債券 ③預貯金	
税制上の優遇	信託財産から生じる運用収益は、非課税扱いとなる	
預金保険の適用	元本補てん契約や利益補足契約はなく、したがって預金保険制度の適用はない。ただし、信託財産の運用は、継続的に安定的な収益を確保する目的に行うことから、原則、指定金銭信託（合同運用一般口）で運用を行う。同金銭信託は、貸付金や値動きのある有価証券などへ運用するが、運用状況により元本を下回った場合でも、当社が元本補填契約で補填する	

金銭の交付	毎年、当初信託金を信託期間の年数で除した金額および信託元本交付日（寄付日）までに得られた収益金（ただし、前回寄付日の翌日以降得られた収益金に限る。）を、委託者が指定する寄付先に対し、交付することとする。寄付日は、毎年10月5日（銀行休業日の場合は、翌営業日）とする	
決算	(1) 計算期日	毎年12月31日および信託終了の日
	(2) 収益金の計算期間	毎回計算期日の翌日（初回は信託設定日）から当該計算期日または信託終了の日まで
	(3) 収益金の計算・分配方法	収益金は寄付日にあらかじめ指定した公益法人等に対して交付
信託財産状況の報告	毎年12月末日を基準日（計算期日）として、当該基準日にかかる計算期間中の収益金額、当該期間中の支払い金額および信託財産の状況を記載した書面を作成し、受益者に報告する	
自己または利害関係人との取引	<p>受益者の保護に支障を生じることがないものとして兼営法施行規則第23条第3項に定める場合に該当するときは、受託者は、受託者の銀行勘定、受託者の利害関係人との間で取引を行うことがある。それぞれの取引の態様および条件の例は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・合同運用信託の受益権への運用に関してこの信託の受託者を受託者とするものへの運用 ・国債などへの運用に関して国債などの売買取引を受託者の銀行勘定、受託者の利害関係人または他の信託の信託財産との間で行うこと ・預貯金への運用に関してこの信託の受託者またはその利害関係人への預貯金を行うこと 	
信託受益権の譲渡・担保提供の禁止	信託受益権はいかなる場合でも譲渡または担保提供することはできない	
信託契約の取消・解約	<p>特定寄付信託は、次の場合を除いて取消または解約することはできない。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①租税特別措置法に定める特定寄付信託契約としての要件を満たさなくなった場合 ②天災地変その他委託者の責に帰さない事由により計画的寄付が困難となった場合 ③信託契約の関係者が反社会的勢力に該当した場合、若しくは自らまたは第三者を利用して暴力的な要求行為などを行った場合 	
信託の終了事由	<p>特定寄付信託は、以下の事由により終了する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①委託者が死亡したとき ②寄付先への信託財産の交付により信託財産がなくなったとき ③天災地変その他受託者の責めに帰すことのできない理由により信託財産が滅失したこと、その他これに準ずる事情が生じたことにより信託の目的を達することができなくなった場合 ④前項に定める解約がなされたとき 	
信託財産の帰属	信託終了時に残余財産がある場合は、その残余財産は寄付先に帰属する	

信託終了時の取扱	信託終了の日（同日が銀行休業日の場合は翌営業日）に、最終計算を行う
公告	特定寄付信託に関して三井住友信託銀行が公告を行う場合は、日本経済新聞に掲載する
〈寄付先の一覧〉（2019年8月14日現在）	
環境	公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWF ジャパン）
環境	公益財団法人日本生態系協会
教育	公益社団法人日本ユネスコ協会連盟
医療	公益財団法人日本対がん協会
医療	特定非営利活動法人国境なき医師団日本
社会福祉	公益財団法人日本盲導犬協会
学術	公益財団法人国際科学技術財団
災害復興支援	社会福祉法人中央共同募金会
子ども支援	公益財団法人日本財団
障がい者スポーツ支援	公益財団法人スペシャルオリンピックス日本
人道支援	特定非営利活動法人国連 UNHCR 協会
※三井住友信託銀行が提示する「特定寄付信託 寄付先一覧」以外の団体を指定する場合、信託報酬がかかる（当初信託金の1%および消費税等相当額）	

●寄付先の背景

※出典 地域再生制度パンフレット：内閣府地方創生推進事務局

【地方創生の推進】

- ・地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる住みよい地域社会の実現を図り、地域における地理的および自然的特性、文化的所産並びに多様な人材の創造力を最大限に活用し、官民の適切な連携の下、地域の創意工夫を凝らした自主的かつ自立的な取り組みを推進するため、平成17年度、地域再生制度が創設された。
- ・地域再生制度の目的は、魅力ある就業の機会を創出するとともに、地域の特性に応じた経済基盤の強化および快適で魅力ある生活環境の整備を総合的かつ効果的に行うこと。平成26年以降5度の法改正を行い、地方創生の推進のための有用なツールとして、その役割は大きくなっている。
- ・地域再生制度では、地域の自主的・自立的な取り組みを支援するため、地域からの声や地域の政策ニーズをふまえて、国が支援措置のメニューを整備する。地方公共団体は、地域住民や民間企業、NPOなどといった関係者・関係機関などと連携し、自らの地域の取り組みに必要な支援措置を記載した地域再生計画の認定を受け、地域再生の実現をめざす。また、関係者・関係機関などは、地域再生計画を作成することを地方公共団体に提案することができる。これまで、数多くの地方公共団体による地域再生計画が内閣総理大臣の認定を受け、国の支援措置を活用しながら地域再生事業を実施している。

【関連する法律】

- 「まち・ひと・しごと創生法」…地方創生全体の方向性を定める
 - 「地域再生法」…個別地域における具体的な支援措置を提供する
- 地域再生計画の策定は、金融機関との連携（支援）の前提となりやすい。

【地域再生法に基づく支援】

- ① **デジタル田園都市国家構想交付金**（地方創生推進タイプ、地方創生拠点整備タイプ）
- ② **企業版ふるさと納税**
- ③ 地域再生支援利子補給金
- ④ 企業の地方拠点強化の促進に係る課税の特例等
- ⑤ エリアマネジメント活動に係る負担金の徴収・交付
（地域再生エリアマネジメント負担金制度）
- ⑥ 商店街活性化促進事業に係る手続・資金調達の特例等
- ⑦ 「小さな拠点」形成に係る手続・課税の特例
- ⑧ 「生涯活躍のまち」形成に係る手続の特例
- ⑨ 農地転用などの許可の特例 等

→ **デジタル田園都市国家構想交付金の対象となる「先導的な事業」で重視される下記の要素は、金融機関から見て可能性を感じさせるものである**

- a. **自立性：「稼ぐ力」 事業推進主体の自立、自走**
- b. **官民協働：協働にとどまらず、民間からの資金（融資、出資など）を得て行う**
- c. **地域間連携：関係する地方公共団体との連携、広域的なメリットを発揮**
- d. **政策間連携：複数の政策を相互に関連付け、全体として効果を発揮、ワンストップ型窓口等の整備**
- e. **デジタル社会形成への寄与：デジタル技術の活用および普及を推進**

③第2回研究会まとめ

- ・ 第2回研究会では、第1回研究会にて仕組みを共有した投資信託について事例の検証を行った。コンセプト、関係者、仕組み、ファンド（投資信託）概要、運用成績（運用報告書の詳細確認）、寄付先、背景などについて具体的事例を基に実態を明らかにした。
- ・ ファンド（投資信託）設定のコンセプト、意義などの確認と投資家の視点での魅力など商品組成に欠かせない要素について共有した。
- ・ また、債券（私募債）についても事例を基に商品概要、仕組みを整理し、関係者ごとの発行メリットを確認した。
- ・ 特定寄付信託についても、具体的商品概要を確認しつつ特徴を共有した。
- ・ 寄付先の選定については以下の通りである。寄付先の選定プロセスについて重要なことは、国、関係省庁、関係者による将来ビジョンが描かれていることを前提として、寄付先が行う事業活動について、コンセプト（目的）が明確であり、尚且つ重要業績指標（KPI）など明確な数値目標が設定されていること。また、第三者機関により行われた事後評価が公表されており、透明性のあるしっかりした活動に対して行われることである。
- ・ 博物館や美術館などへの投資も同様であり、存在の意味や価値などが投資家（寄付者）に認識されて初めて対象となる。経営理念や役職員の意識、将来ビジョンと経営戦略・計画と透明性をもった具体的行動に対して投資や寄付は行われる。よって、博物館の機能強化と将来ビジョン、長期経営計画の策定は必須となる。

(3) 第3回研究会

①テーマと概要

テーマ	資金調達の手法2（大学ファンド、REVIC等）
概要	新たな外部資金獲得手法を検討するにあたって参考となると思われる大学ファンドが設定された背景、流れ、実務に至る必要な要素を検証した。また、REVICのスキームなどに関して検証した。
研究項目	○資金調達の手法 ・大学ファンド ・REVIC
研究事例	・大学ファンド ※（※は詳細記載） ・REVIC ※ ・観光遺産産業化ファンド

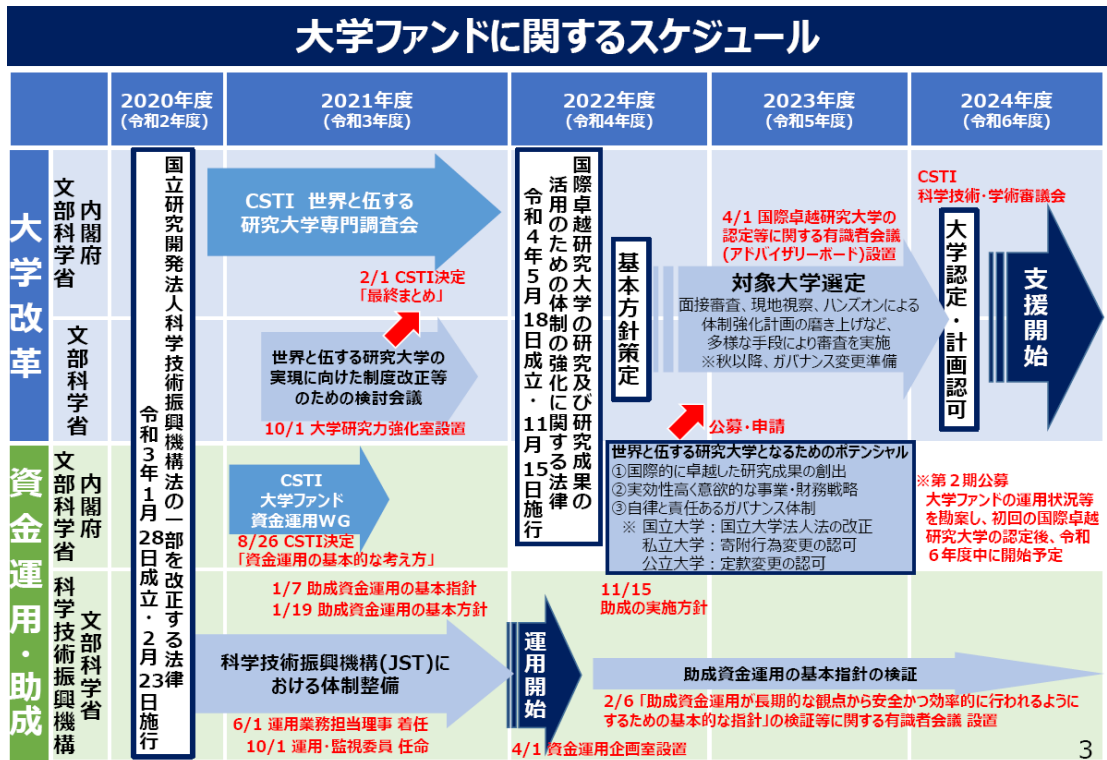
②事例の検証

資金調達の手法の事例として、大学ファンドとREVICについて、概要やスキームなどを以下にまとめた。

1) 大学ファンド

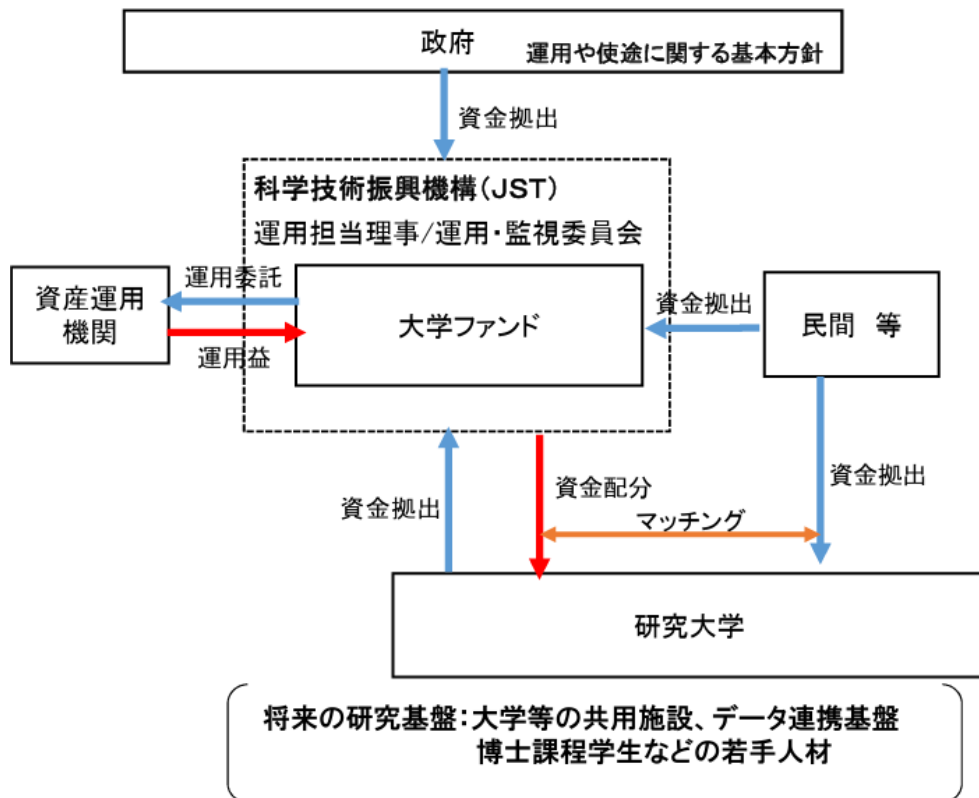
<p>●大学ファンド</p> <p>〈大学ファンドとは〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策（令和2年12月8日閣議決定）」（以下「閣議決定」という。）において、10兆円規模の大学ファンドを創設し、その運用益を活用することにより、世界に比肩するレベルの研究開発を行う大学の共用施設やデータ連携基盤の整備、博士課程学生などの若手人材育成などを推進することで、我が国のイノベーション・エコシステムを構築するとの方向性が示された。 <p>〈現状と10兆円規模の大学ファンド創設の狙い〉</p> <p>○大学を巡る現状と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究力（良質な論文数）は相対的に低下 ・博士課程学生は減少、若手研究者はポストの不安定/任期付 ・資金力は、世界トップ大学との差が拡大の一途 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>○大学ファンド創設のねらい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界トップ研究大学の実現に向け、財政・制度両面から異次元の強化を図る ・大学の将来の研究基盤への長期・安定的投資の抜本強化 ・世界トップ研究大学に相応しい制度改革の実行 	<p>※出典：文部科学省 大学ファンドを通じた世界最高水準の研究大学の実現に向けて</p>
--	---

〈大学ファンド設定の流れとスケジュール〉



出典：文部科学省『大学ファンドを通じた世界最高水準の研究大学の実現に向けて』

〈大学ファンドのスキーム〉



※出典：大学ファンド資金運用WG

世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの資金運用の基本的な考え方（概要）

●大学ファンドの運用の基本的な考え方

大学ファンドは、次の考え方のもと創設し、運用開始する予定である。

〈基本的枠組み〉

- ・国立研究開発法人科学技術振興機構（JST。以下、「JST」と記載する。）に大学ファンドを設置する。
- ・運用益を活用し、研究大学における将来の研究基盤への長期・安定投資を実行する。
- ・参画大学は、世界トップ研究大学に相応しい制度改革、大学改革、資金拠出にコミット。
- ・ファンドは50年の時限、将来的に大学がそれぞれ自らの資金での基金運用するための仕組みを導入する。

〈大学ファンドの運用〉

※出典：大学ファンド資金運用 WG

世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの 資金運用の基本的な考え方（概要）

- ・政府出資0.5兆円（2020年度第3次補正予算案）に加えて、財政融資資金4兆円（2021年度財政投融資計画案）を元本として運用開始（ファンドの期限50年）する。
- ・早期に10兆円規模の運用元本形成をめざす。
- ・財政融資資金については、20年後を目途に今後の対応を検討することとし、融通条件（40年償還（うち据置期間20年）、元金均等償還）に沿って、順次約定償還する。

〈運用に当たっての留意点〉

○運用の基本的な考え方

- ・JSTにおける運用が長期的な視点から安全かつ効率的に行われるようにするための基本的な指針を、文部科学大臣が示す。
- ・長期的な観点からの資産構成割合（基本ポートフォリオ）を定めるとともに、分散投資を行うなど各種リスク管理を行う。

○ガバナンス体制

- ・ファンド運用に係る国立研究開発法人科学技術振興機構法の改正において、法人監査体制の強化、運用業務担当理事の新設や運用・監視委員会の設置などガバナンス体制強化に係る規定を設ける。

○リスク管理体制

- ・運用開始当初は、元本強化期間と位置づけ、例えば運用開始当初3～5年間は運用益の相当割合を元本強化に充てるなどの内容を含む元本強化計画を策定・実施。
- ・万一計画の達成の見込みがない又は未達成であれば、リスク運用の停止や繰り上げ償還などを含む抜本的な改善計画を策定・実施する。

〈法改正（国立研究開発法人科学技術振興機構法の一部を改正する法律の概要）〉

○趣旨

- ・我が国の大学の研究環境の整備を進めるため、JSTにおいて、政府出資や長期借入などにより調達した資金を運用するとともに、大学に対し、国際的に卓越した科学技術に関する研究環境の整備充実並びに優秀な若年の研究者の育成および活躍の推進に資する活動に関する助成を行う業務（助成業務）を行うために必要な措置を講じる。

○概要

1. 資金の調達

JST が、政府出資、財政融資資金借入、民間からの長期借入、JST 債券の発行、大学からの資金拠出などにより資金を調達するために必要な措置を講じる。

2. 資金の運用

資金運用については、金融商品取引業者との投資一任契約を活用した信託などの方法により安全かつ効率的に行うことなどを規定する。

3. 運用の管理

①助成業務に係る資金の運用に当たり、文部科学大臣は運用資産の構成の目標、資金の調達などに関する基本指針を定めて JST に示し、これに基づき JST は運用の基本方針を作成、文部科学大臣の認可を受けなければならないことなどを定める。

②資金運用を担当する理事（文部科学大臣承認）を置き、金融、資産運用などの専門家を充てるとともに、同分野の学識経験者・実務経験者からなる運用・監視委員会（文部科学大臣任命）を設置する。

4. 業務の追加

助成業務および国立大学寄託金運用業務を JST の業務に追加する。

5. 損益処理

助成業務および国立大学寄託金運用業務について、利益および損失の処理の特例を設ける。

〈運営・ガバナンス体制〉

※出典：国立研究開発法人科学技術振興機構 2022 年度業務概況書

- ・大学ファンドの創設にあたり、投資部門（1 線）の「資金運用本部」、リスク管理部門（2 線）の「運用リスク管理部」により業務運営上の牽制関係を構築し、監査部門（3 線）の「監査部」がこれを監査する 3 線防衛によるガバナンス体制を構築した。
- ・「運用・監視委員会」は、文部科学大臣が任命する外部の有識者で構成される最上位の機関として、基本ポートフォリオなどの重要事項の審議、運用業務の実施状況の監視などを行うとともに、理事長の諮問に応じて重要事項について意見を述べ、必要に応じ理事長に建議する。
- ・運用業務担当理事、内部統制を担当する理事などにより構成される「投資委員会」、「運用リスク管理委員会」がそれぞれ資金運用、運用リスク管理に関する必要事項を審議するとともに、これを運用・監視委員会に適切に報告することとし、それらとは独立した監査部による業務執行プロセスの適正性等の検証（内部監査）を実施することで、前述の 3 線防衛の体制を強化している。さらに、文部科学大臣が任命する監事が、理事長から独立した立場から、大学ファンドをはじめ JST 全体の業務を監査している。

2) REVIC (株式会社地域経済活性化支援機構)

●REVIC

※出典：株式会社地域経済活性化支援機構公式サイト

〈REVIC とは〉

- REVIC は Regional Economy Vitalization Corporation of Japan (株式会社地域経済活性化支援機構) の略。株式会社地域経済活性化支援機構法に基づき設立された、地域経済の活性化に包括的に資する支援、地域の中核企業の事業再生支援を行うことを目的とする官民ファンド (政府系金融機関・支援機関) である。

〈事業運営の基本方針〉

1. 先導的な地域活性化・事業再生モデルの創造

個別事業者の再生のみならず、地域産業や企業グループなどの一体的再生や業態変革・業界再編なども視野に入れ、官民の英知を結集し成功事例を創出することで、経済の新陳代謝と活性化に資する先導的なモデルの創造に取り組む。

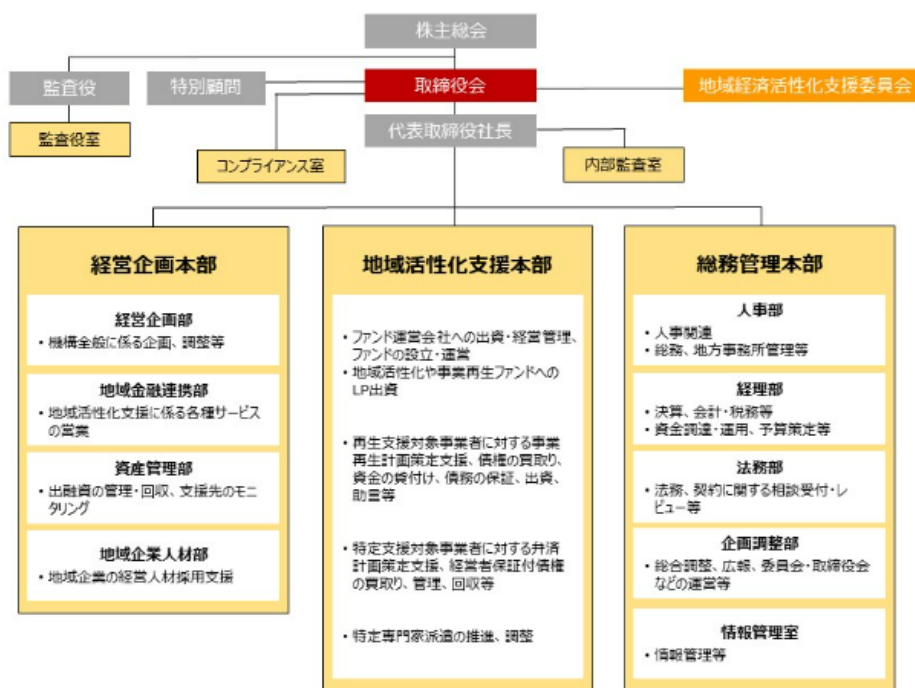
2. 地域活性化・事業再生ノウハウの蓄積と浸透

REVIC が持つ多様な枠組み・機能や他の支援機関との連携などにより、地域活性化・事業再生ノウハウの全国的な蓄積と浸透を図ることを通じて、地域において自律的かつ持続的に地域活性化・事業再生が行われるよう、触媒としての役割を果たす。

3. 専門人材の確保と育成および地域への還流

地域活性化・事業再生に不可欠な専門人材と経営人材の確保と育成を図るとともに、地域にこうした人材を還流させる機能を果たす。

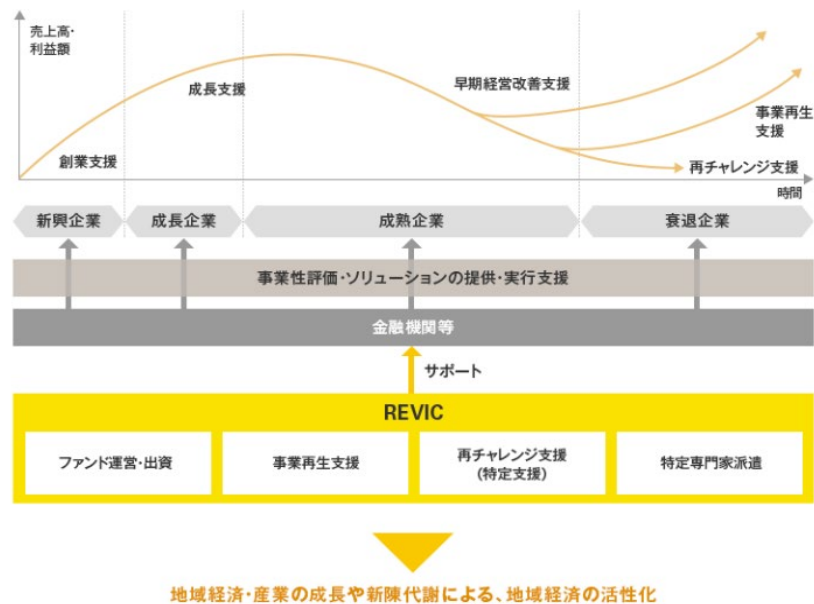
〈組織〉



※出典：株式会社地域経済活性化支援機構公式サイト

〈企業のライフステージに応じた REVIC の役割〉

1. REVIC の役割は、事業運営の基本方針に沿って地域金融機関の地域活性化への取り組みを支援する。
2. 地域金融機関が、地域経済・産業の現状・課題をふまえて、地元企業のライフステージに合わせたソリューションを提供するために行う事業性評価を特定専門家派遣業務でサポートするとともに、ソリューション提供ツールとしてのファンドの設立・運営、事業再生を支援する。
3. REVIC は時限組織であるため、ノウハウの移転を行い、REVIC の業務終了後も、地域金融機関による地域活性化への取り組みが持続的に行われるよう環境を整備する。



※出典：株式会社地域経済活性化支援機構公式サイト

参考

文化庁及び株式会社地域経済活性化支援機構の包括的連携協定 ※出典：文化庁公式サイト

地域の風土や生活、他国との交流等を通じて生まれ、守り伝えられてきた我が国の多様な文化財は、その所在する地域において適切に保存・活用され、次世代に確実に継承していくことが必要である。

その際、文化財は、地域のアイデンティティやまちづくりの核として、地域活性化のための重要な資源となり得るものであるが、一方で、文化財の毀損・劣化が放置されていたり、情報発信が十分でなかったり、来訪者目線での環境整備がなされていなかったりするため、文化財から派生する社会的・経済的な価値を地域の発展に活かされていないケースが見受けられる。

こうした状況に対応し、文化財やその周辺環境の計画的な保存・活用に取り組むことにより、文化財とそれを育んだ地域の持続的な維持発展を図っていくため、文化財に係る高度な専門性や知見を有する文化庁と地域経済活性化に資する事業活動の支援を行うことを目的とする株式会社地域経済活性化支援機構（以下「機構」という。）は、以下の事項を中心に、文化財を活かした地域経済活性化モデルの構築に向けて、文化庁及び機構が持つ機能を活かした具体的な支援策を検討し、実行に移していくことを目的として、連携・協力するものとし、包括的連携協定を締結する（以下「本協定」という。）。

1. 連携・協力事項

(1) 以下の事項について連携することにより、文化財を活かした地域経済活性化モデルの構築のための取組の迅速な実現を図る。

- ① 貴重な地域資源である文化財の次世代への確実な継承のため、保存と活用の好循環を創出する仕組みづくり
- ② 文化財を核としたまちづくりや地域振興
- ③ 日本遺産・世界文化遺産をはじめとする地域の文化財を中核とした観光拠点の磨き上げ
- ④ 地域の魅力ある文化財に係る来訪者目線に立った国内外への情報発信
- ⑤ 文化財の保存と活用の担い手不足解消に向けた人材育成
- ⑥ その他文化庁及び機構が必要と認める事項

(2) 前項に規定する取組を円滑に実施していくため、幅広い情報交換及び忌憚のない意見交換を行い、互いの有する権限・機能の活用を検討することにより、地域経済活性化のモデルを作り上げるための必要な取組や、地域との調整を連携して行う。

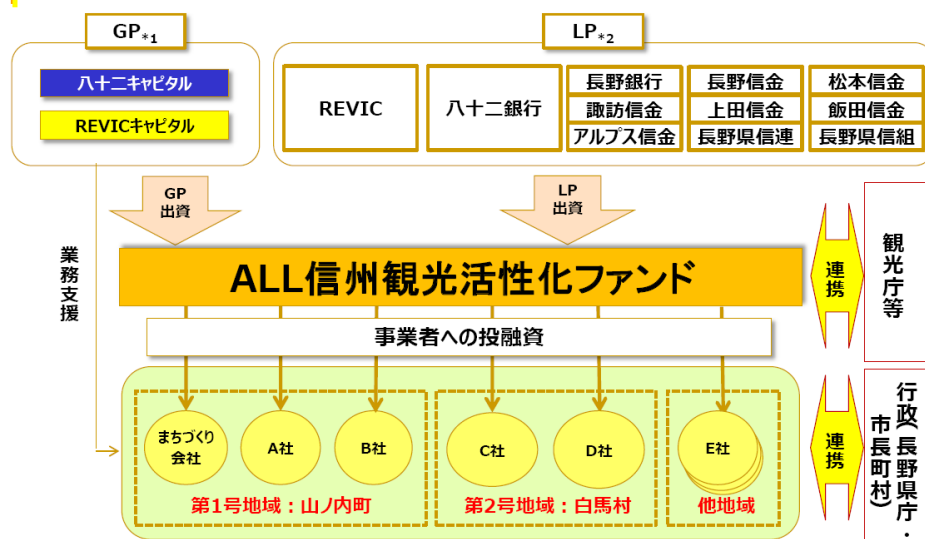
2. 期間 本協定の有効期間は本協定の締結日から1年間とする。ただし、文化庁又は機構双方特段の申出がなければ、自動的に1年間延長されるものとし、以降も同様とする。

平成 30 年 10 月 10 日
 文化庁 長官 宮田 亮平
 株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役社長 林 謙治

参考

ALL 信州観光活性化ファンドの概要

ALL信州観光活性化ファンドの概要



ファンドを通じた「産官学金」連携により、地域活性化を目指す。

*1: GP (無限責任組合員) …ファンド運営会社 *2: LP (有限責任組合員) …ファンド主要出資者

※出典：株式会社地域経済活性化支援機構公式サイト

③第3回研究会まとめ

- ・第3回研究会では、大学ファンドが設定された背景、流れ、実務に至る必要な要素を、「大学改革」と「資金運用・助成」の二つの側面から検証した。
- ・「大学改革」では、なぜ大学ファンドが必要なのか、政府に求められること、大学に求められること、国際卓越研究大学の認定、審査などについて総合科学技術・イノベーション会議・世界と伍する研究大学専門調査会資料を基に議論を深めた。
- ・特に、総合科学技術・イノベーション会議・世界と伍する研究大学専門調査が公表した「世界と伍する研究大学の在り方について最終まとめ」に記載された、「世界のトップレベルの大学は、独自に将来ビジョンを策定し、それを実現するための外部資金を自ら獲得し、大学独自基金を造成、運用することで財政的自立を進め、挑戦的な研究や若手への投資を行うことで飛躍的に研究力を拡大させ、新たな価値創造・イノベーション中核拠点としての地位を確固たるものにしてきている」とのコメントはまさしく博物館および中間支援組織にも通ずるものであり、今後（仮称）博物館ファンド構想を検討していく場合のモデルとして認識すべきものである。
- ・「資金運用・助成」では、大学ファンド資金運用WGでの議論を基に、運用目的、運用目標、運用上の重要事項としての運用体制・ガバナンス体制の構築とリスク管理まで整理を行った。
- ・大学ファンドの概要として、大学ファンド創設および運用の基本的な考え方について（基本的枠組み、大学ファンドの運用）、運用に当たっての留意点、法改正について理解を深め、具体的スキーム、ガバナンスおよびリスク管理のモデルを（仮称）博物館ファンド構想に活用することの可能性について提示した。
- ・大学ファンドの運用実績の概要（2022年度業務概況書より）を展開することで具体的な運用のイメージの共有を図った。
- ・さらに、REVIC（株式会社地域経済活性化支援機構）の仕組み（事業モデル）を理解し、各地方博物館がREVICのスキームに組み込まれ活性化の重要コンテンツとして機能することができないか、事業モデルの事例を用いて説明した。
- ・事例として、「観光遺産産業化ファンド」および「ALL信州観光活性化ファンド」の概要を提示し、ファンドを通じた産官学金の連携により地域活性化をめざす方向性を共有した。

(4) 第4回研究会

①テーマと概要

<p>テーマ</p>	<p>資金調達の手法3（クラウドファンディング） ※クラウドファンディングプラットフォーム運営会社(株)CAMPFIRE からのレクチャーとディスカッション 大学ファンドを題材にした中間支援組織の課題整理と投資家の視点について</p>
<p>概要</p>	<p>第4回研究会では、クラウドファンディングについて、クラウドファンディングプラットフォーム運営会社の(株)CAMPFIREからクラウドファンディングの仕組みや現在の動向などについて説明を受けた。あわせて、中間支援組織が博物館のクラウドファンディングを促進するための方策について議論した。 さらには、大学ファンドを参考として(仮称)「博物館ファンド」を検討する際の中間支援組織に必要な組織や機能について、また、金融機関から見た国内博物館のあるべき姿、投資家の視点について説明を受け、議論を行った。</p>
<p>研究項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○クラウドファンディングについて <ul style="list-style-type: none"> ・クラウドファンディングの動向 ・プロジェクト成功のポイント ・業界振興団体によるクラウドファンディング・ポータルサイト ○(仮称)博物館ファンドを検討するにあたっての課題整理 <ul style="list-style-type: none"> ・検討に向けて必要な組織・機能(大学ファンドの事例より) ・ファンド設置後の組織(大学ファンドの事例より) ・(仮称)博物館ファンド構想上、中間支援組織のめざすべき姿 ・国内博物館のあり方 ○投資家の視点 <ul style="list-style-type: none"> ・資産別の投資家の視点
<p>研究事例</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○クラウドファンディングの事例(※は詳細記載) <ul style="list-style-type: none"> ・地球の宝を守れ 国立科学博物館500万点のコレクションを次世代へ(国立科学博物館) ※ ・JFAクラウドファンディング ※ ○投資信託の事例 <ul style="list-style-type: none"> ・eMAXIS S&P500インデックス ※ ・アライアンス・バーンスタイン・米国成長株投信Dコース毎月決算型(為替ヘッジなし)予想分配金提示型 ※ ・野村インデックスファンド・日経225 ※ ・野村インド株投資 ※ ・eMAXIS 日経225インデックス ※

②クラウドファンディング

クラウドファンディングの動向や成功のポイント、業界振興団体によるクラウドファンディング・ポータルサイトの事例について以下にまとめた。

●クラウドファンディングの動向	
<p>クラウドファンディングとは、インターネットを介して不特定多数の人々から資金を調達することである。最近では、資金調達だけでなく、資金調達+αの活用が増えている。「共感で支援を集める」「ローリスク・ローコストで掲載ができる」ことから資金調達目的というよりも事業を成長させることやファンを作ることによって事業に継続性を生み出すこと＝事業成長促進のためのプロモーションを目的にクラウドファンディングを実施する例が増えてきている。</p>	
〈クラウドファンディングが注目されるようになった背景〉	
社会の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットの普及 ・販売環境の変化 ・個人間の商取引の活発化 ・災害・コロナ禍による応援・支援意識
生活者意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・その商品のつくられる背景を知りたい、社会課題を解決したい ・人の役に立ちたい、共創したいという生活者意識の変化 ・若い世代の社会課題に対する関心の高まりによる、モノ消費、コト消費から応援消費への変化
<p>〈クラウドファンディングの市場規模〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近年急速に成長、今後も拡大が見込まれる。 ・2020年、コロナ禍により需要が拡大、2021年には支援額は約472億円、2022年は約576億円（見込み）となっている。（データは（株）CAMPFIREより） <p>〈文化芸術分野がクラウドファンディング活用する意義〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・博物館をはじめ、文化芸術分野での利用のパターンは下記の通り。 <ul style="list-style-type: none"> - 文化財の修復や保存 - 文化イベントや展示会の開催 - 作品制作費の資金調達 - 研究支援 <p>〈クラウドファンディングでめざせること〉</p>	
仲間集め	既存ファンだけでなくクラウドファンディングを通じて取り組みを知った多くの支援者＝応援者を集めることができる
認知拡大	プロジェクトページで目的や課題、目指す姿などを表現できる。プロジェクトを実施することで、広くその取り組みの認知を広げることができる
データの獲得	ページ閲覧者や支援者情報をWEB分析ツールなどで取得できる。蓄積したデータを今後の運営のヒントとしても活用できる。

●プロジェクト成功のポイント

- ・クラウドファンディングは資金が集まる仕組みではない。資金を集めることができる仕組みである。
- ・有名な文化財に関するプロジェクトだからといって、支援金が集まるとは限らない。
- ・共感性の高いプロジェクトページ、魅力的なりターン、活動に向けての発信などが必要である。
- ・クラウドファンディングで全ての事業費を賄うことは難しい。
- ・資金調達の一つの手段として、他の調達手段と合わせて検討することがポイントとなる。

博物館のクラウドファンディング成功事例

「地球の宝を守れ | 国立科学博物館 500 万点のコレクションを次世代へ」 国立科学博物館

支援総額	916,025,000 円	目標	100,000,000 円
支援者数	56,584 人		
実施期間	61 日 ※開始後 9 時間で目標金額 1 億達成		

成功要因	<p>①プロジェクトへの理解と共感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>共感を呼ぶページづくり</u>：これまでの活動や現在行っていること、直面している課題を画像・動画・統計データなどを豊富に交えて支援者に伝わるように作成。プロジェクトらしさが伝わる構成となっている。 ・ <u>魅力的なりターン</u>：研究員・職員一丸となり議論し、200 以上の候補の中から 40 種類以上のリターンを選定。リターンからもコレクションの重要性や魅力を発信できるように設計された。 ・ <u>過去の支援者、ファン層等の支持</u>：「地域の宝を守れ」という理念に共感したこれまでの来訪者、ファン層からの支持を得た。 <p>②事前・事後の積極的な情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>SNS での発信</u>：X (旧 Twitter) にて、公開前のカウントダウンから実施期間中にかけて、継続的に館コレクションの中からクイズを出題し、見る人が能動的にコレクションの多様性と魅力に触れる機会を創出。 ・ <u>動画や活動報告の定期配信</u>：館長、副館長からのメッセージ動画、プロジェクト経緯やコレクションの収集活用の状況を伝える特別対談番組、所属する研究者の「推しコレクション」の紹介、標本・資料への愛を語る「かはくの偏愛研究室」の配信、活動報告記事を公開。 ・ <u>メディアからの発信</u>：公開後、早期に目標金額を達成し、多くのメディアから取り上げられたことで、社会全体へのマスへの周知が促進され、プロジェクト認知度が拡大。 <p style="text-align: right;">※国立科学博物館プレスリリース資料より野村證券金融公共公益法人部作成</p>
------	---

●業界振興団体によるクラウドファンディング・ポータルサイト

クラウドファンディングプラットフォーム運営会社が業界振興団体や自治体、メディアとパートナー契約を結び、クラウドファンディングを行いたい団体と運営会社のマッチングを行っている。

下記の事例では、公益財団法人日本サッカー協会（以下、JFA）が（株）CAMPFIRE とパートナー契約を結ぶとともに、（株）CAMPFIRE のプラットフォーム上に「JFA クラウドファンディング」のサブポータルサイトを作成し、サッカーにまつわる様々なプロジェクトを掲載している。

サブポータルの展開事例

「JFA クラウドファンディング」

JFA は、全国のサッカー関連のクラウドファンディングを JFA クラウドファンディングとしてとりまとめている。（株）CAMPFIRE とパートナー契約を結び、全国のサッカー関連の団体（地方のサッカー協会やサッカークラブ等）と CAMPFIRE へのマッチングを行っている。

CAMPFIRE のプラットフォーム上に、JFA クラウドファンディングのポータルサイトを作成し、同サイト上で、地方のサッカー協会やサッカークラブなどが実施するクラウドファンディング・プロジェクトを紹介している。

●JFA クラウドファンディング・ポータルサイト：<https://jfa.camp-fire.jp/>

CAMPFIRE のプラットフォーム上に、サブポータルとして JFA クラウドファンディングのウェブサイトを作成している。全国のサッカー関連のクラウドファンディング・プロジェクトを掲載するとともに、カテゴリーからプロジェクトを探す機能、ピックアップしたプロジェクトの紹介、クラウドファンディングに挑戦したい人への案内などを掲載している。これにより、サッカー関連のクラウドファンディングの促進（プロジェクトを通じたサッカーの魅力や地域における価値の共有）、各プロジェクトの認知度向上による目標達成支援に繋げている。

●パートナー契約の仕組み

クラウドファンディング・プラットフォーム運営会社がパートナー先（この場合は JFA）にビジネスマッチング手数料を支払い、パートナーとなる団体は運営会社にクラウドファンディングを行いたい団体を紹介する仕組み。

参加するプロジェクトオーナー（この場合は地方のサッカー協会やサッカークラブ等）の手数料負担は通常通りとなる。

③ (仮称) 博物館ファンドを検討するにあたっての課題整理

(仮称) 博物館ファンドを検討・創設するにあたり、大学ファンドの事例に基づき、必要な組織や機能について以下に整理した。

●**検討に向けて必要な組織・機能** (大学ファンドの事例より)

〈大学改革〉

1) 総合科学技術・イノベーション会議 (CSTI) / 内閣府

概要

- ・内閣総理大臣のリーダーシップの下、科学技術・イノベーション政策の推進のための司令塔として、わが国全体の科学技術を俯瞰し、総合的かつ基本的な政策の企画立案および総合調整を行っている

検討事項

- ①科学技術に関する基本的な政策についての調査審議
- ②科学技術予算・人材の資源配分などについての調査審議
- ③国家的に重要な研究開発の評価
- ④研究開発の成果の実用化によるイノベーションの創出の促進を図るための環境の総合的な整備についての調査審議

2) CSTI 世界と伍する研究大学専門調査会 / 内閣府 (文部科学省とも連携)

概要

- ・大学ファンドの制度検討を行う

検討事項

- ①世界と伍する研究大学の定義、規制緩和事項などの検討
- ②参画大学の要件、配分の基本枠組み
- ③運用益の使途、選考・評価スキームの設計

3) 科学技術・学術審議会世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正等のための検討会議 / 文部科学省

概要

- ・実際の制度改正等のあり方について検討を行う

検討事項

- ①世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改正について
- ②国立大学法人のガバナンス改革・規制緩和の推進などについて

4) 大学研究力強化委員会 文部科学省

概要

- ・科学技術イノベーションの源泉となる大学などの研究力強化を図るため、大学などにおける科学技術に関する研究開発の重要事項について、幅広い観点から調査検討を行う

検討事項

- ①我が国の大学の研究力の現状分析や、研究力強化に向けた施策の検討
- ②「世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの創設」について
- ③「地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ」について

5) 国際卓越研究大学の認定等に関する有識者会議(アドバイザリーボード) / 内閣府

概要

- ・「国際卓越研究大学の研究および研究成果の活用のための体制の強化に関する法律」に基づく国際卓越研究大学の認定および国際卓越研究大学研究等体制強化計画（以下「体制強化計画」という。）の認可に当たり、その審査を一体的に行うとともに、認可された各国際卓越研究大学の体制強化計画の実施状況の評価・モニタリング、そのほか、世界最高水準の研究大学を実現するために必要な対応を検討する

検討事項

- ①国際卓越研究大学の認定及び体制強化計画の認可のための一体的な審査
- ②各国際卓越研究大学の体制強化計画の実施状況の評価・モニタリング
- ③各国際卓越研究大学から提案された規制緩和事項の整理
- ④そのほか、世界最高水準の研究大学を実現するために必要な事項

〈資金運用〉

1) CSTI 大学ファンド資金運用WG / 内閣府（文部科学省とも連携）

概要

- ・大学ファンドの運用目的や目標およびリスク管理のあり方等について検討する

検討事項

- ①運用の基本的な考え方（運用目的、目標、リスク管理のあり方などについて）

〈ファンド設置後の組織（大学ファンドの事例より）〉

JST（科学技術振興機構）大学ファンドにおける体制 / 文部科学省・科学技術振興機構

運用・監視委員会

- ・運用・監視委員会の権限
寄託金運用業務等の適正な運営を図るため、寄託金運用業務などに関する事項等を審議するとともに寄託金運用業務などの実施状況を監視する。基本ポートフォリオなどの重要事項の審議、運用業務の実施状況の監視などを行うとともに、理事長の諮問に応じて重要事項について意見を述べ、必要に応じ理事長に建議する
- ・運用・監視委員会の構成
委員5人以内をもって組織される。運用・監視委員は、経済、金融、資産運用、経営管理その他の寄託金運用業務などに関連する分野に関する学識経験又は実務経験を有する者のうちから、文部科学大臣が任命する。なお、委員の任期は2年

資金運用本部（44名）

- ・運用業務担当理事
- ・資金運用室
運用企画ユニット、債券ユニット、上場株ユニット、プライベートエクイティユニット、不動産ユニット、事務ユニットを配している
- ・運用調整室
企画グループ、管理グループ、契約グループで構成
投資委員会の運営、対外調整、予算・執行管理、広報・情報公開、契約業務などを通して大学ファンドの円滑で効率的な運営を担っている

運用リスク管理部（8名）

- ・運用・監視委員会や運用リスク管理委員会などの運営、市場リスク・信用リスク・流動性リスクなどの計測、パフォーマンス評価・分析、資金運用本部が締結する契約の点検・調査などを担当し、資金運用を適正に運営するためのリスク管理体制を構築している

監査部

- ・独立した機関として業務執行プロセスの適正性などの検証（内部監査）を実施することで3戦防衛の体制を強化している
- ・文部科学大臣が任命する監事が、理事長から独立した立場から、大学ファンドをはじめJST全体の業務を監査している

●（仮称）博物館ファンド構想上、中間支援組織のめざすべき姿

- ・我が国の博物館のあり様を改めてデザインし、学术界のみならず、産業界や地域、行政、観光など多様な主体、およびインバウンド含む多くの人を巻き込みながら持続性を持った運営（経営）を展開していく
- ・持続性を持った経営体に必要な事業戦略・財務戦略とそれを支えるガバナンスを有し、博物館、美術館を取り巻く社会との関係性において、強い共感を得続ける組織であること
- ・高度な学術的研究の追求、人材育成、経営としての自律性を高めていくために必要な多様な財源確保手段を有する。

●国内博物館のあり方に関する検討事項案

- ・ガバナンスの充実
 - 博物館のビジョンや事業、財務戦略の策定
 - 経営に関して内外のステークホルダーでの議論ができる最高意思決定機関が存在
 - ガバナンスコードの策定（外部への説明責任）
- ・事業・財務戦略の立案
 - 財源に裏付けされた事業戦略（財務状況の把握は必須）
 - CFO（事業財務担当役員）を設置し、事業戦略、財務戦略を立案
 - 自己資金拡充のために、ビジョンを提示することによりステークホルダーからの共感を引き出し、新たな価値の創出を行う
- ・研究システムの改革
 - 研究環境の充実、人事制度の改革などにより優秀な人材（研究者、職員）を獲得
 - 優秀な人材への好処遇および流動性の確保および人材の資質向上施策
 - プロボストの設置、外部人材の登用
 - 上記達成のために必要な制度改正等
- ・新たな制度的枠組みの構築
 - ・（仮称）博物館ファンドからの支援を仕組みとして構築
 - ・国としての適切な関与を行うためのアドバイザーボードの設置
 - ・自律性、自由裁量性を高める観点から、自己資金調達機能の拡充
 - ・ただし、上記を議論する際には、博物館、美術館の成り立ち（国立、公立、私立など）、規模、地域性、経営状況などの現状（課題）の把握とセグメントが必要であると考える。

④投資家の視点

投資家の視点について、以下に資産別に改めて整理した。

●資産別の投資家の視点
<p>○株式</p> <ul style="list-style-type: none">・株価の値上がり（成長性）・配当・株主優待などの特典・投資先企業に対する思い（企業の理念や取り組み、経営の思いなど、最近では SDGs への取り組みに注目が集まっている）・マーケットに参加していること（外国株式であれば海外のマーケットと繋がっている実感）・従業員持株会（ストックオプション制度）・取引企業間での持ち合い・投資立国として国が主導
<p>○債券</p> <ul style="list-style-type: none">・利息（クーポン）・償還差益（アンダーで購入の場合）・債券価格の上昇（金利低下局面）・為替（外国債券であれば円安による効果が見込める ⇒ 逆に円高になると損失の可能性も）・発行企業が倒産しなければ元本が保証（円債）・発行体に対する思い（企業の理念や取り組み、経営の思い、自治体が発行体であれば地域への思いや安心感など）・多様な選択肢（発行体、年限、利回りなど）
<p>○投資信託</p> <ul style="list-style-type: none">・組成コンセプト（米国成長株ファンド、インド株投信、東日本復興支援債券ファンドなど）・ファンド価格の上昇（パフォーマンス重視）・分配金・個別銘柄よりも安定的な値動き（分散投資されている）・少額での投資が可能・ノーロード（購入時手数料無料）の銘柄もある・専門家による運用（運用会社の特色も出る）・信託財産の安全性（資産の分別管理）・投資立国として国が主導・つみたて NISA（非課税制度の充実）

参考

投資信託の売買動向

2023年12月16日時点における純資産総額上位5ファンドは下記の通り。

1位	> eMAXIS Slim 米国株式 (S&P500)	基準価額 24,207円	純資産総額 29,816.99億円
2位	> アライアンス・バーンスタイン・米国成長株投信Dコース毎月決算型 (為替ヘッジなし) 予想分配金提示型	基準価額 11,484円	純資産総額 21,728.64億円
3位	> eMAXIS Slim 全世界株式 (オール・カントリー)	基準価額 20,768円	純資産総額 17,904.55億円
4位	> ビクテ・グローバル・インカム株式ファンド(毎月分配型)	基準価額 2,488円	純資産総額 9,254.11億円
5位	> アライアンス・バーンスタイン・米国成長株投信Bコース (為替ヘッジなし)	基準価額 56,641円	純資産総額 9,064.38億円

※基準価額は前営業日時点の基準価額。ランキングは野村証券取扱いファンドが対象 (野村 MRF、ノムラ外貨MMF、外国投資信託等除く)

※出典：野村証券公式サイト

「①eMAXIS S&P500 インデックス【追加型投信／海外／株式／インデックス型】」

インデックス型：ベンチマーク (S & P 500 指数・配当込み、円換算ベース) に連動する投資成果をめざして運用を行うもの。

投資家に想定されるメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・信託報酬は、0.09372%となっており、アクティブファンドと比べて手数料の負担が小さいと言える。 ・eMAXIS S&P500 インデックスはアメリカの株式に投資するインデックス型投資信託である。アメリカの幅広い銘柄に投資することからリスク分散が効いており、安定した成長が期待できる。
投資家に想定されるデメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・いずれのインデックス投資も市場と連動する指数をめざしているため、当然ながら市場平均を超える大きなリターンは狙いにくい。 ・インデックス投資で連動をめざす株価指数は、個別の株式投資と比べると大きな値動きが起きにくく、短期間で大きなリターンを期待することはできない。インデックス投資は、短期で大きなリターンを狙うのではなく、長期的にコツコツと運用する投資スタイルとなる。 ・投資対象がアメリカの株式のみであり、単一国、単一資産に投資をする商品のため「地域分散」「資産分散」は図られていない。

<p>②アライアンス・バーンスタイン・米国成長株投信Dコース毎月決算型（為替ヘッジなし） 予想分配金提示型【追加型投信/海外/株式】</p> <p>アライアンス・バーンスタイン・米国大型グロース株マザーファンドへの投資を通じて、主として成長の可能性が高いと判断される米国株式に投資している。</p>	
投資家に 想定される メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティブファンドであり、アライアンス・バーンスタインが厳選した優良企業 50~70 社に投資されている。設定来パフォーマンスは 329.4%と、ベンチマークである S&P500(273.9%)を大きくアウトパフォーマンスしており、高い運用実績を実現している。 ・想分配金提示型である D コースは、高い分配金利回りを実現している。
投資家に 想定される デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・アライアンス・バーンスタイン・米国成長株投信 D コースの信託報酬は 1.727%。eMAXIS S&P500 インデックスの信託報酬は、0.09372%となっており、インデックスファンドと比較すると投資家にとっては、手数料の負担が大きいと言える。 ・2022 年は、3 月・5 月・6 月の分配金が 0 円となっており、基準価格のパフォーマンスに応じて、分配金の変動する点は魅力である一方、デメリットとも言える。
<p>③野村インデックスファンド・日経 225（愛称：Funds-i 日経 225）【追加型投信/国内/株式/インデックス型】</p> <p>日経平均株価（日経 225）（配当込み）※と連動する投資成果をめざして運用を行っている。 ※配当込みの日経平均株価（日経 225）の値動きを示す「日経平均トータルリターン・インデックス」を対象指数とする</p>	
投資家に 想定される メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・信託報酬は、日々の純資産総額に対して、年率 0.44%（税抜 年率 0.4%）以内をかけた額になり、アクティブファンドと比べて手数料の負担が小さいと言える。 ・野村インデックスファンド・日経 225 は国内の株式に投資するインデックス型投資信託。 日本国内の幅広い銘柄に投資することからリスク分散が効いており、安定した成長が期待できる。
投資家に 想定される デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・いずれのインデックス投資も市場と連動する指数をめざしているため、当然ながら市場平均を超える大きなリターンは狙いにくい。 ・インデックス投資で連動を目指す株価指数は、個別の株式投資と比べると大きな値動きが起きにくく、短期間で大きなリターンを期待することはできない。インデックス投資は、短期で大きなリターンを狙うのではなく、長期的にコツコツと運用する投資スタイルとなる。 ・投資対象が日本の株式のみであり、単一国、単一資産に投資をする商品のため「地域分散」「資産分散」は図られていない。
<p>④野村インド株投資【追加型投信/海外/株式】</p> <p>株式への投資にあたっては、インド企業の株式を中心に収益性、成長性、安定性およびバリュエーションなどを総合的に勘案して選択した銘柄に投資している。ファンダメンタルを重視したアクティブ運用を行うことでベンチマーク（MSCI インド・インデックス（税引後配当込み・円換算ベース））を上回る投資成果をめざしている。</p>	

投資家に 想定される メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・約 14 億人という膨大な人口が生み出す豊富な労働力と消費の増大を源にした高い経済成長の恩恵を享受することができる可能性がある。
投資家に 想定される デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・野村インド株投信の信託報酬は年 2.2%（税抜年 2.0%）。eMAXIS S&P500 インデックスの信託報酬は、0.09372%となっており、インデックスファンドと比較すると投資家にとっては、手数料の負担が大きいと言える。 ・新興国への投資は基本的にハイリスク・ハイリターンである。短期間に大きく値動きする場合があるので、一定期間だけを切り取ったリターン通りに利益を得られる保証はない。
<p>⑤ eMAXIS 日経 225 インデックス【追加型投信／国内／株式／インデックス型】</p> <p>日経平均株価（日経 225）（配当込み）※と連動する投資成果をめざして運用を行っている。</p> <p>※配当込みの日経平均株価（日経 225）の値動きを示す「日経平均トータルリターン・インデックス」を対象指数としている。</p>	
投資家に 想定される メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・信託報酬は、日々の純資産総額に対して、年率 0.44%（税抜 年率 0.4%）以内をかけた額になり、アクティブファンドと比べて手数料の負担が小さいと言える。 ・野村インデックスファンド・日経 225 は国内の株式に投資するインデックス型投資信託。日本国内の幅広い銘柄に投資することからリスク分散が効いており、安定した成長が期待できる。
投資家に 想定される デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・いずれのインデックス投資も市場と連動する指数をめざしているため、当然ながら市場平均を超える大きなリターンは狙いにくい。 ・インデックス投資で連動をめざす株価指数は、個別の株式投資と比べると大きな値動きが起きにくく、短期間で大きなリターンを期待することはできない。インデックス投資は、短期で大きなリターンを狙うのではなく、長期的にコツコツと運用する投資スタイルとなる。 ・投資対象が日本の株式のみであり、単一国、単一資産に投資をする商品のため「地域分散」「資産分散」は図られていない。

社会貢献ファンドの純資産総額（野村グループの取扱商品）		※2023 年 11 月 30 日現在
〈TASUKI プロジェクト〉 ※野村証券×野村アセットマネジメント		純資産総額
野村サステナブルセレクト （世界株式型）	A コース(為替ヘッジあり)	85.5 億円
	B コース(為替ヘッジなし)	214.7 億円
野村サステナブルセレクト （世界バランス型）	A コース(為替ヘッジあり)	47.2 億円
	B コース(為替ヘッジなし)	125.5 億円
〈志プロジェクト〉 ※野村アセットマネジメント×地方金融機関		純資産総額
グローバル ESG バランスファンド （為替ヘッジあり）	年 2 回決算型	70.2 億円
	隔月分配金	5.4 億円
グローバル ESG バランスファンド （為替ヘッジなし）	年 2 回決算型	690.6 億円
	隔月分配金	41.4 億円
世の中を良くする企業ファンド		22.6 億円

野村證券、野村アセットマネジメントで進行している TASUKI プロジェクトと志プロジェクトの対象 5 銘柄 8 コースの投資信託純資産総額を合計すると 1,303.1 億円。
野村證券の純資産総額上位ランキング 5 位のアライアンス・バーンスタイン・米国成長株
投信 B コース(為替ヘッジなし)9,064.38 億円の、1/7 程度の規模。

※野村アセットマネジメント(株)公式サイトより野村證券金融公共公益法人部作成
(2023 年 11 月 30 日現在)

⑤第 4 回研究会まとめ

- ・第 4 回研究会では、クラウドファンディングについて、クラウドファンディングプラットフォーム運営会社の(株)CAMPFIRE からのレクチャーにより、基礎知識や動向、クラウドファンディングが注目されるようになった背景、生活者意識の変化、クラウドファンディングの市場規模について説明を受けた。
- ・プロジェクト成功のポイントとしては、①プロジェクトへの理解と共感、②事前・事後の積極的な情報発信についてなどが挙げられる。
- ・大学ファンドを参考として(仮称)博物館ファンド構築をめざす場合の、中間支援組織および関係組織としての必要な体制、機能について整理し、議論を行った。下記の視点が必要である。

○我が国の博物館のあり様を改めてデザインし、学术界のみならず、産業界や地域、行政、観光など多様な主体、及びインバウンド含む多くの人を巻き込みながら持続性を持った運営(経営)を展開していく。

○持続性を持った経営体に必要な事業戦略・財務戦略とそれを支えるガバナンスを有し、博物館、美術館を取り巻く社会との関係性において、強い共感を得続ける組織であること。

○高度な学術的研究の追求、人材育成、経営としての自律性を高めていくために必要な多様な財源確保手段を有する。

- ・資産別の投資家の視点を整理するとともに、投資信託の売買動向を野村證券の実績をベースに紹介し、商品ごとに見た投資家に想定されるメリット、デメリットについて整理した。

(5) 第5回研究会

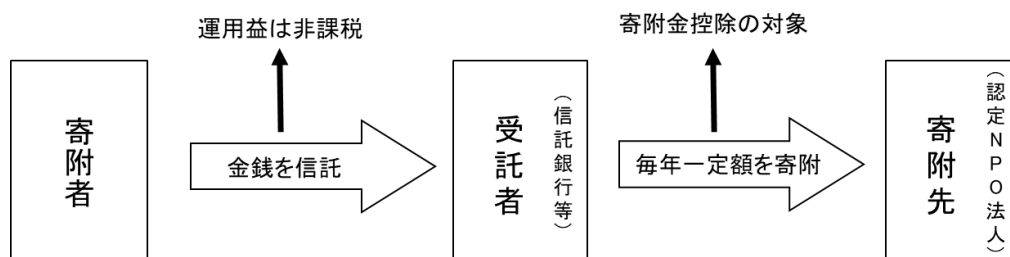
①テーマと概要

テーマ	資金調達の手法4（特定寄付信託、公益信託）
概要	「特定寄付信託」について、各取扱信託銀行別商品概要の比較、寄付先の検証を行った。また、「公益信託」について、現在の法改正の動きを含め、現状について整理した。
研究項目	○特定寄付信託について ・特定寄付信託成立の経緯 ・商品概要（一部） ・各銀行が指定する寄付先 ○公益信託について ・公益信託をとりまく状況
研究事例	○特定寄付信託の事例（※は詳細記載） ・三井住友信託銀行 ※ ・みずほ信託銀行 ※ ・三菱UFJ信託銀行 ・りそな信託銀行

②特定寄付信託について

特定寄付信託について、その設立経緯と各銀行の寄付先について以下にまとめた。

●特定寄付信託成立の経緯	
<p>「支え合いと活気のある社会」を作るための「新しい公共」の実現に向けた環境整備の一環として、平成23年度税制改正において寄付金税制が拡充された。その一環として、米国の事例を参考に、寄付に関心のある寄付者と、寄付者のニーズに適う非営利団体を橋渡しする「寄付仲介機能」を活用して、計画的に寄付を行うことを目的とする「特定寄付信託制度」（日本版ブランド・ギビング信託）が創設されている。</p> <p>この制度は、寄付者が金銭を信託し、信託元本の3割を上限に給付を受けつつ、毎年、委託者の意思にしたがって寄付を行う信託であり、委託者は、毎年の寄付金控除の適用に加えて、運用する公社債等の利子非課税措置を受けることができる。</p> <p>※第2回研究会の資料に基づき検討。</p> <p>〈特定寄付信託の税制上の優遇〉</p>	
利子等(運用収益)の非課税	信託銀行等が信託金銭を運用して生じた利子等(収益)は、寄附金に回されるため所得税が非課税 (平成23年6月30日以後に締結する特定寄附信託契約に基づく利子等から適用)
寄附金税額控除の創設(所得控除と選択適用)	毎年交付される寄附金は寄附金控除の対象 「寄附金額(総所得金額の40%を限度) - 2,000円」×40% (+住民税10%) (所得税の額の25%が限度) (平成23年分以後の所得税について適用)
※税理士法人横須賀・久保田公式サイトより野村證券金融公共公益法人部作成	



※出典：野村證券金融公共公益法人部作成

〈各銀行が指定する寄付先〉

三井住友信託銀行
公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン
公益財団法人 日本生態系協会
公益社団法人 日本ユネスコ協会連盟
公益財団法人 日本対がん協会
特定非営利活動法人 国境なき医師団日本
公益財団法人 日本盲導犬協会
公益財団法人 国際科学技術財団
社会福祉法人 中央共同募金会
公益財団法人 日本財団
公益財団法人 スペシャルオリンピックス日本
特定非営利活動法人 国連UNHCR協会

みずほ信託銀行
公益社団法人 日本ユネスコ協会連盟
公益財団法人 日本対がん協会
特定非営利活動法人 国境なき医師団日本
公益財団法人 日本盲導犬協会
社会福祉法人 中央共同募金会
公益財団法人 交通遺児育英会
公益財団法人 日本ユニセフ協会
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン
公益財団法人 文化財保護・芸術研究助成財団
公益社団法人 国土緑化推進機構
公益財団法人 オイスカ
公益社団法人 地域医療振興協会
公益財団法人 結核予防会

りそな信託銀行
公益財団法人 日本対がん協会
公益財団法人 日本盲導犬協会
社会福祉法人 中央共同募金会
公益財団法人 交通遺児育英会
公益財団法人 がん研究会
公益社団法人 東京都障害者スポーツ協会
公益財団法人 大阪府文化財センター
公益財団法人 京都市文化観光資源保護財団
公益財団法人 埼玉県芸術文化振興財団
公益財団法人 かながわ海岸美化財団
公益財団法人 日本自然保護協会
公益財団法人 東京動物園協会

三菱UFJ信託銀行
公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン
公益社団法人 日本ユネスコ協会連盟
公益財団法人 日本対がん協会
特定非営利活動法人 国境なき医師団日本
公益財団法人 スペシャルオリンピックス日本
公益財団法人 日本ユニセフ協会
特定非営利活動法人 ジャパンプラットフォーム
公益財団法人 日本野鳥の会

③公益信託について

公益信託については、現在の法改正の状況や現状の受託件数などの状況を以下にまとめた。

●公益信託をとりまく状況

- ・政府は学術研究や教育、文化振興に富裕層ら個人からの助成を促すための税制優遇を検討しているなかで、寄付制度「公益信託」を使った際の所得控除を受けやすくし、制度の使い勝手も改善する。社会貢献を望む資産家から公益事業にお金に移り、社会に還元される流れを描いている。
- ・公益信託の所得控除について、内閣府が令和6年度の税制改正要望の項目に入れた。令和6(2024)年の年末にかけて政府・与党で導入に向け議論する予定である。また、政府は『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版』に税制優遇の要件緩和を盛り込んでいる。岸田文雄政権が掲げる「成長と分配の好循環」を推進する施策と位置づけている。
- ・公益信託は要件の厳しさによって「一般」「特定」「認定特定」の3類型に分かれる。最も厳格な認定特定は信託への支出額を確定申告で総所得から差し引くことができる。総所得の4割が上限となる。相続税の対象から外れる利点もある。
- ・認定特定は公益信託の1割ほどにとどまっている。税制改正によって3類型を統一し、税優遇を全体に広げる。
- ・制度を使いやすくする見直しも進められる予定である。公益信託は事業内容に応じて許認可する省庁が異なる。申請先が多岐にわたると手続きが煩雑になる問題を解消するため所管を統一する。2024年の通常国会に公益信託法の改正案を提出する方針。統一先は内閣府を念頭に置く。
- ・信託の受け手となる事業者も広げる。現在の信託銀行や信託会社のほかに、弁護士や社会課題の解決をめざすスタートアップも税優遇を適用する方針。新興企業の育成策としても期待されている。さらに、信託できる資産を実質的に金銭に限ってきた点を改め、不動産などにも広げる方向である。
- ・公益信託は学生の育英資金の給付や学術研究の奨励金、学生寮や美術館の運営に充てる例がある。既存の公益信託に第三者がお金を新たに入れることもでき、税優遇の対象となる。設立が広がれば寄付がより身近になる効果が望むことができる。

〈背景〉

- ・まとまった財産を公益目的の事業に寄付する場合、主に公益信託と公益法人の設立という2つの方法がある。全ての公益法人への寄付は所得控除を受けられ、扱える財産、事業が幅広い半面、手続きが複雑である。一方、公益信託は信託銀行などに財産管理を任せられる利点があるものの、事業内容や受け入れる財産の種類に制約がある。税制優遇の範囲も限られることがネックであった。
- ・総務省の調査によると、金融資産額の上位2割を占める世帯主の平均年齢は65歳だった。高齢化の進行をふまえ、相続相手がいない資産家らが保有する財産を移す選択肢を増やすねらいもある。

	現行制度	検討中の新制度
寄付金の所得控除	一部のみ可能	可能
受け入れ財産	金銭のみ税優遇	不動産や有価証券も可能
財産管理の受託者	信託銀行、信託銀行のみ税優遇	弁護士やスタートアップも可能
許認可を取る省庁	事業内容ごとに異なる	内閣府が一括

※日本経済新聞(2023年9月30日)「富裕層らの公益信託、所得控除拡充 研究・教育支援促す」より野村證券金融公共公益法人部作成

〈公益信託法の見直しに関する要綱〉

平成 18(2006)年に、旧信託法が抜本的改正により現代化された際、公益信託制度については、当時検討中であった公益法人法制の動向をふまえた審議を行う必要があったことから、後に検討することとされ、法制審議会信託法部会は休会となる。平成 28(2016)年 6 月に同部会が再開され、審議の結果、「公益信託法の見直しに関する要綱案」が取りまとめられる。同要綱案は、平成 31(2019)年 2 月 14 日開催の法制審議会総会において採択され、法務大臣に答申される。

〈目的別受託状況〉 ※令和 5 年 3 月末現在

信託目的	件数(件)	残高(百万円)
奨学金支給	125	21,592
自然科学研究助成	61	6,902
教育振興	48	1,627
国際協力・国際交流促進	27	2,874
社会福祉	29	2,818
芸術・文化振興	18	4,486
都市環境の整備・保全	27	7,303
自然環境の保全	16	3,953
人文科学研究助成	12	815
文化財の保存活用	2	97
動植物の保護繁殖	1	71
緑化推進	—	—
その他	1	2,932
合計	385	55,476

※一般社団法人 信託協会(2023年6月20日)「公益信託の受託状況」より野村證券金融公共公益法人部作成

〈公益信託の受託件数、信託財産残高の推移〉

公益信託の受託財産の残高は平成 13(2001)年をピークに減少が続き、23 年度末時点では 554 億円であった。総資産が 31 兆円に上る財団法人と大きな差がある。

④第5回研究会まとめ

- ・第5回研究会では、「特定寄付信託」「公益信託」について概観した。
- ・特定寄付信託については、各取扱信託銀行別の商品概要の比較、寄付先の検証を行った。
- ・寄付先に指定されている各法人の財務諸表を比較すると、実際の寄付実態と基本財産、特定資産のあり方を把握することができた。
- ・また、一部寄付先へのヒアリングから、信託銀行と寄付先のビジネス的な連携が強くない実態が把握できた。法人によって寄付受入に向けての取り組みにかなり濃淡があることも把握できた。
- ・公益信託については、公益信託法の改正について、国会にて議論されていることもあり、新制度、特に、受け入れ財産の拡大（金銭だけでなく不動産、有価証券も可能になること）、財産管理の受託者の拡大（信託銀行だけでなく弁護士やスタートアップ企業も可能になること）、許認可を取る省庁や内閣府が一括となることなど、新公益法人改革と合わせて対応が始まっていることから、資産の流動化が期待できる。

(6) 第6回研究会

①テーマと概要

テーマ	具体的資金獲得手法の検証 (自家運用、寄付、特定寄付信託、投資信託、博物館ファンド構想等)
概要	今研究会では、具体的資金獲得手法の検証として、保有資産の活用および外部資金の獲得に分けて可能性を探った。
研究事項	<ul style="list-style-type: none"> ・資金獲得施策 ・REVIC（中期施策） ・寄付型私募債（中期施策） ・博物館活動支援機構債券発行（長期施策） ・投資信託（博物館活動支援ファンド）の設定（長期施策） ・投資信託への資金流入の可能性 ・（仮称）博物館ファンド構想（長期目標） ・寄付先、発行体として必要な要素
研究事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャルボンド「東京大学 FIS 債」※（※は詳細記載） ・サステナビリティボンド「東京工業大学つばめ債」（第1回国立大学法人東京工業大学債券） ・第1回国立大学法人東海国立大学機構債券（愛称；東海機構コモンズ債） ・「科学技術振興機構債券（JST 債）」(国立研究開発法人 科学技術振興機構)

②中間支援組織における資金獲得の仕組みと必要な組織・機能強化

中間支援組織において可能と考えられる資金獲得手法や施策について以下にまとめた。

1) 既存の博物館振興団体の強化による展開の場合の資金獲得施策

保有資産の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・自家運用（基本財産、特定資産等） ・（将来）寄贈された資産（金融資産、不動産等）の運用、有効活用 〈参考 公益財団法人日本博物館協会の資産で試算した結果〉 <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">基本財産 5000 万円</td> <td style="width: 33%;">10 年国債 0.6%</td> <td style="width: 33%;">30 万円/年</td> </tr> <tr> <td></td> <td>30 年国債 1.8%</td> <td>90 万円/年</td> </tr> <tr> <td>特定資産（約 4000 万円）</td> <td>同 10 年国債 0.6%</td> <td>24 万円/年</td> </tr> <tr> <td></td> <td>同 30 年国債 1.8%</td> <td>72 万円/年</td> </tr> </table>	基本財産 5000 万円	10 年国債 0.6%	30 万円/年		30 年国債 1.8%	90 万円/年	特定資産（約 4000 万円）	同 10 年国債 0.6%	24 万円/年		同 30 年国債 1.8%	72 万円/年
基本財産 5000 万円	10 年国債 0.6%	30 万円/年											
	30 年国債 1.8%	90 万円/年											
特定資産（約 4000 万円）	同 10 年国債 0.6%	24 万円/年											
	同 30 年国債 1.8%	72 万円/年											
外部資金の獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・会費収入の増収（短期施策と長期目標） ・助成金、補助金の獲得（年度ごと） ・クラウドファンディング（短期施策） ・特定寄付信託、公益信託、遺贈信託などの活用（中期施策） ・寄付型私募債（中期施策） ・REVIC「Regional Economy Vitalization Corporation of Japan」（中期施策） （地域経済活性化支援機構） ・博物館活動支援機構債券発行（長期施策） ・投資信託（博物館活動支援ファンド）の設定（長期施策） ・（仮称）博物館ファンドの創設（長期目標） 												

2) 施策の検討

<p>○組織・機能強化発信力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画、実践担当・部署の設置、またはアウトソーシング ・公式サイト改訂（発信力の強化） ・会員特典の見直しと全国博物館との連携強化 															
<p>○博物館会員、一般会員、賛助会員の獲得（数値目標の設定）（仮定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存博物館振興団体として公益財団法人日本博物館協会の会員状況等に基づく試算例：増加分/5 年計画 ・博物館団体会員/500 団体 1,668 万円（令和 4 年度実績から算出 33,368 円/1 団体） ・個人会員/1,000 人 1,000 万円/年会費（初年度：入会金+会費 1500 万） ・賛助会員/50 法人 500 万円/年会費 <p>⇒会費増加分 3,168 万円/年</p> <p>[参考 令和 4 年度実績]</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>受取会費</td> <td>50,619,240 円</td> <td>博物館団体</td> </tr> <tr> <td>会員</td> <td>1,171 団体</td> <td>39,075,000 円</td> </tr> <tr> <td>個人会員</td> <td>75 名</td> <td>1,185,000 円</td> </tr> <tr> <td>賛助会員</td> <td>54 法人</td> <td>5,340,000 円</td> </tr> <tr> <td>誌友会費</td> <td></td> <td>4,629,240 円</td> </tr> </table>	受取会費	50,619,240 円	博物館団体	会員	1,171 団体	39,075,000 円	個人会員	75 名	1,185,000 円	賛助会員	54 法人	5,340,000 円	誌友会費		4,629,240 円
受取会費	50,619,240 円	博物館団体													
会員	1,171 団体	39,075,000 円													
個人会員	75 名	1,185,000 円													
賛助会員	54 法人	5,340,000 円													
誌友会費		4,629,240 円													

○クラウドファンディング・プロジェクト（短期施策）

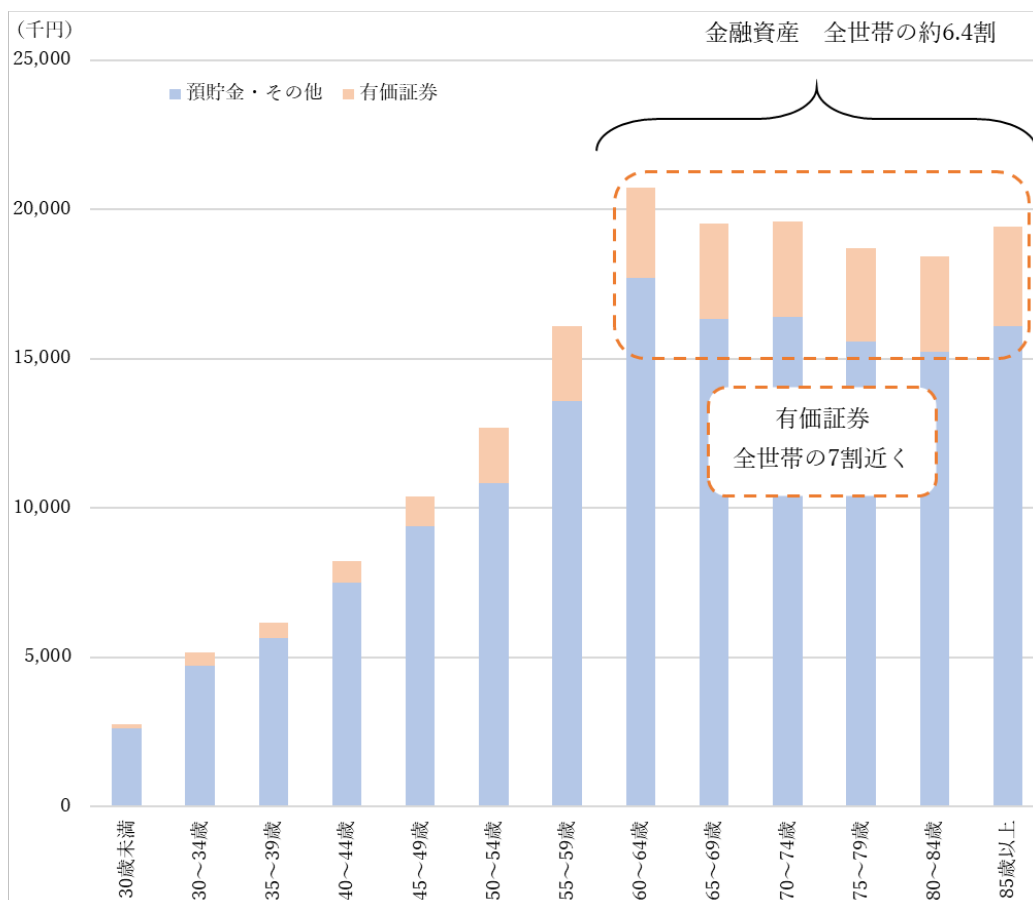
- ・クラウドファンディングにて資金獲得 1000万円目標（仮定）に向けて
 - ①プロジェクトチームの発足
 - ②クラウドファンディング・プラットフォーム運営会社の選定
 - ③プロジェクトの推進
 - ④プロジェクトを通して新会員の獲得へ

○寄付金受け入れ施策の強化（中期施策）

- ・特定寄付信託、公益信託、遺贈寄付制度の活用 信託銀行との契約
- ・税制改正を見据えた体制整備と信託銀行（弁護士、スタートアップ等）との協議開始
- ・加盟団体への助成強化

[遺贈寄付に関して]

・2人以上の世帯における世帯主の年齢別に見た金融資産の状況を確認すると、年齢が上がるごとに金融資産は増えており、60歳以上の世帯においては2,000万円程度の金融資産を保有し、その割合は家計金融資産全体の約6割にも及ぶ。さらに、有価証券（株式・債券・投資信託・金銭信託・貸付信託）については、家計全体に占める割合が7割近くとなり、高齢世帯に金融資産が偏在している。



(注) 2人以上の世帯。

有価証券=株式・債券・投資信託・金銭信託・貸付信託

※出典：総務省「全国消費実態調査(2019年調査)」より野村証券金融公共公益法人部作成

○寄付型私募債（中期施策）

※第2回研究会資料に基づく検討

○REVIC（地域経済活性化支援機構）（中期施策）

- ・地域金融機関と連携することで、事業者の再生・成長支援、地方公共団体等との連携
⇒ 地域経済の活性化、地域の信用秩序の基盤強化

○中間支援組織債券発行（長期施策）

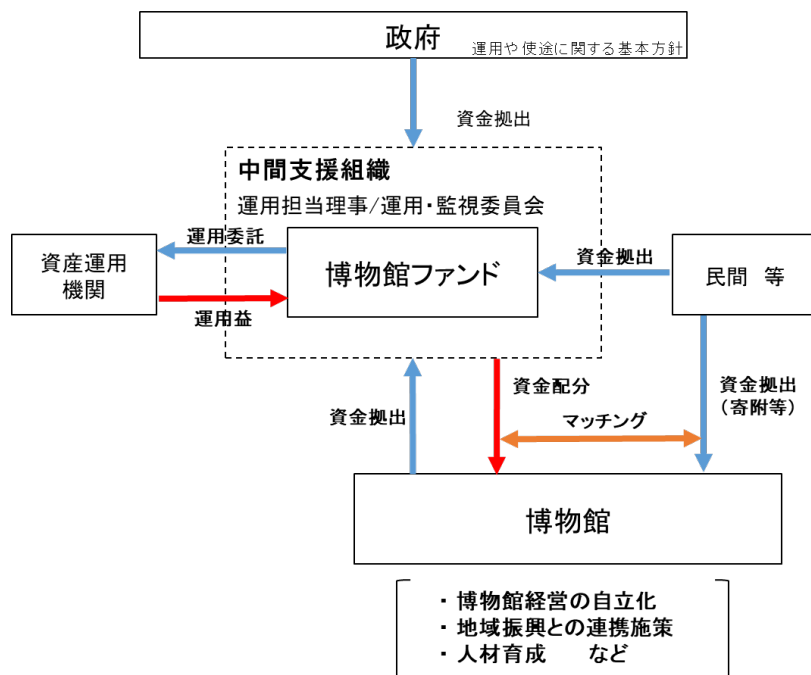
- ・中間支援組織が発行主体となる債券の発行
 - 発行体としての格付け取得は可能か
 - 引き受け金融機関はあるか
 - 購入対象
 - 投資家から見た魅力

○投資信託（博物館活動支援ファンド）の設定（長期施策）

- ・投資信託設定のコンセプト（大義・意義）
- ・スキーム（果実はどこから発生するか、投資家への還元策、オペレーションなど課題が多い）
- ・販売会社、運用会社、管理会社は積極的に対応するか
- ・投資家から見た魅力

○（仮称）博物館ファンド構想（長期目標）

- ・政府、一般投資家、各博物館からの出資を基にファンドを設定
- ・博物館活動支援機構内に博物館ファンドを設置
- ・運用益は融資返済利息、出資者への返済およびリターンを還元
- ・政府、関係省庁のスタンスが重要



※出典：野村證券金融公共公益法人部作成

3) 寄付先、発行体として必要な要素

- ・存在のコンセプト（事業の意義、役割 等）
- ・経営財務体制（理事会、評議会、監事の設置、事務局の体制）
- ・事業計画書（KGI、KPI の設定）
- ・組織（財務、総務、企画、渉外、管財、広報、システム 等）
- ・人事（採用、育成、評価 等）
- ・定性的な側面（思い、将来構想、ビジョン 等）

参考 学術研究や施設改修などを目的とした資金調達として大学が発行する債券の事例

「国立大学法人 東京大学」

●大学債発行までの経緯

国立大学の規制緩和などを議論する文部科学省の会議で東大が提案し、2020年6月の政令改正において全ての国立大で大学債が発行可能になる。それまでは償還（証券取引において債券が満期を迎え、投資家にお金を返還すること）のための事業収入が確実な附属病院や寮などの事業に限って債券が発行できたが、こうした縛りをなくし、国立大学は「運営」から「経営」にシフトする必要があると東大が訴え、規制緩和を求めた結果、関連法令改正に至る。

●ソーシャルボンド「東京大学 FIS 債」（第1回国立大学法人東京大学債券）

※FSI(Future Society Initiative:未来社会協創)とは、教育と研究に加えて、複雑化する社会課題の解決を新たなミッションと認識し、文理を超えた「知」を集積して、より良い未来社会の構築に向けて協創すること。

●債券の概要

- ・債券の名称 第1回国立大学法人東京大学債券
(ソーシャルボンド、愛称「東京大学 FSI 債」)
- ・年限 40年
- ・発行額 200億円
- ・利率 0.823%
- ・発行日(払込) 2020年10月16日(金)
- ・償還日 2060年3月19日(金)
- ・担保 一般担保付
- ・主幹事 大和証券(事務)/SMBC日興証券/みずほ証券
- ・受託会社 三井住友銀行
- ・取得格付 AA+(R&I)/AAA(JCR)
- ・東京大学では、2020年9月、本債券発行のための枠組みであるソーシャルボンド・フレームワークがICMA(International Capital Market Association/国際資本市場協会)が定義するソーシャルボンド原則2020に適合する旨、日本格付研究所(JCR)から最上位評価となるSocial1(F)を取得。
- ・本起債により調達した資金は、東京大学が持つ社会変革を駆動する力を高める東京大学 FSI 事業に充当され、「ポストコロナ時代の新しいグローバル戦略を踏まえた研究の推進」、「安全、スマート、インクルーシブなキャンパスの実現」を通じて、より良い未来社会の創造のために活用。

③第6回研究会まとめ

- ・第6回研究会では、具体的資金獲得手法の検証として、保有資産の活用および外部資金の獲得に分けて可能性を探った。
 - ・保有資産の活用では、自家運用（基本財産、特定資産等）の運用をベースに、（仮定として）将来寄贈されるであろう資産（金融資産、不動産等）の運用、有効活用について検証した。
 - ・外部資金の獲得では、中間支援組織がどのような法人形態になるかにもよるが、短期的な施策から長期目標に至るまで、これまでの研究会にて議論してきた手法、仕組みを中間支援組織の財務戦略上にプロットした。
- －会費収入の増収（短期施策と長期目標）
 - －助成金・補助金の獲得（年度ごと）
 - －クラウドファンディング（短期施策）
 - －特定寄付信託・公益信託・遺贈信託などの活用（中期施策）
 - －寄付型私募債（中期施策）
 - －REVIC（中期施策）
 - －中間支援組織発行債券（長期施策）
 - －投資信託（中間支援組織ファンド）の設定（長期施策）
 - －（仮称）博物館ファンド構想（長期目標）
- ・寄付金受け入れ施策の強化について、家計金融資産の状況を提示することで相続に関して今後どのような状況が発生するのか、どの層に対してアプローチ施策を打つべきなのかを検証した。
 - ・寄付先、発行体として必要な要素として、存在のコンセプト（事業の意義、役割）、経営財務体制、事業計画書の策定、組織、人事、定性的な側面（将来構想、ビジョン、思い）について共有、検討した。

3. 研究会の成果

(1) 検討した手法、仕組み

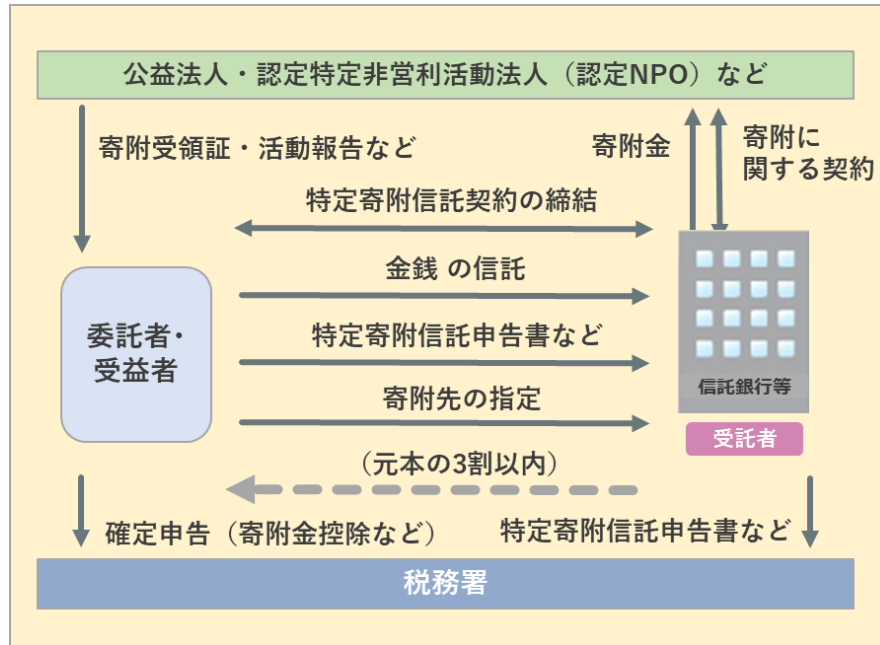
研究会において検討した手法、仕組みについてあらためて整理する。

●特定寄付信託

- ・委託者（寄付者）が金銭を信託し、委託者の意思にしたがって寄付を行う信託。
- ・委託者は、毎年の寄付金控除の適用に加えて、運用する公社債などの利子非課税措置を受けることができる。
- ・特定寄付信託は委託者が寄付先を指定することができる。

[代表例]

- ・公益社団法人 日本ユネスコ協会連盟
- ・公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWF ジャパン） 等



※出典：一般社団法人信託協会資料より野村證券金融公共公益法人部作成

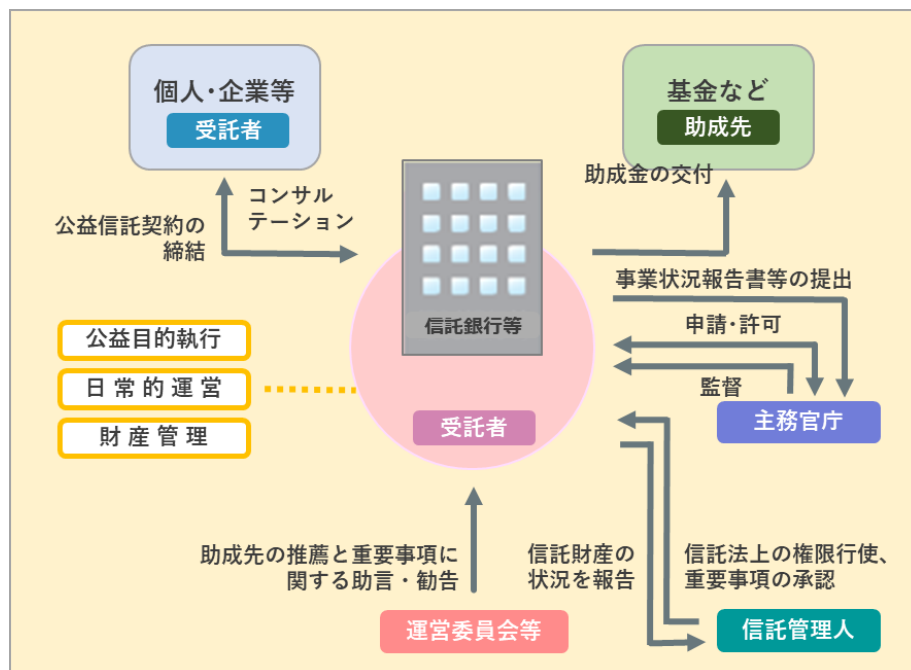
●公益信託

- ・個人が公益活動のために財産を提供する場合や、法人が利益の一部を社会に還元する場合などに、信託銀行に財産を信託し、信託銀行は公益信託契約で定められた公益目的に従ってその財産を管理・運用し、公益活動を行う制度。

※奨学金や育成基金、研究振興基金、福祉基金など

[代表例]

- ・公益信託 サントリー世界愛鳥基金
- ・公益信託 経団連自然保護基金 等



※出典：一般社団法人信託協会資料より野村證券金融公共公益法人部作成

〈法制度への対応〉

「新しい資本主義の実現に向けた公益法人・公益信託制度改革」

- ・今通常国会に関係2法案を提出し、内閣委員会における一括審議をめざす

【施行】新公益法人制度：令和7年度目途

新公益信託制度：令和8年度目途

〈新公益信託制度〉

- ・受託者が信託会社以外（弁護士やスタートアップ企業）となる場合や金銭の信託以外（有価証券、不動産など）の信託の場合にも税制優遇
- ・公益信託認可に連動した税制上の措置

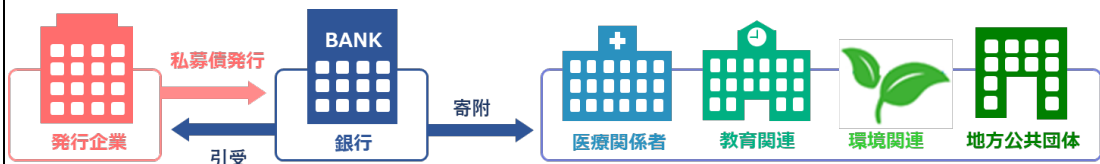
●クラウドファンディング

- ・インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する。

●寄付（一般寄付、特別寄付、特定寄付、遺贈寄付）

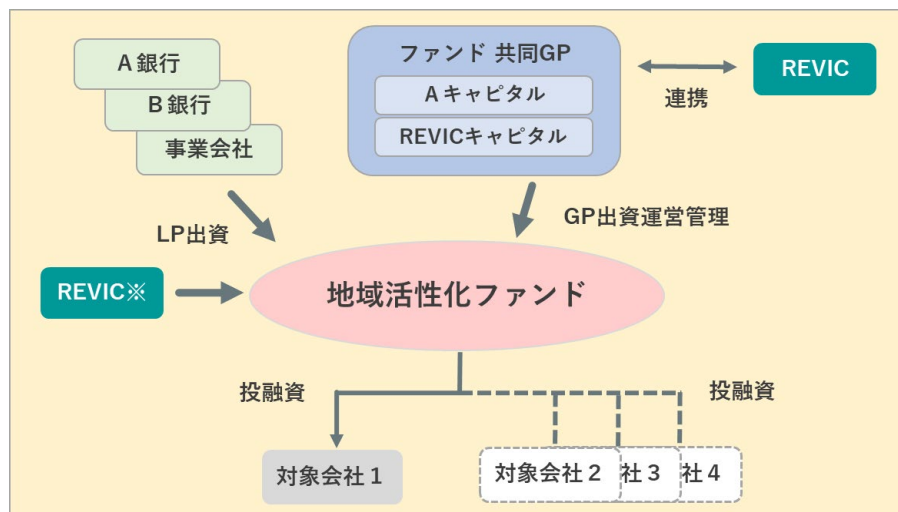
- ・金品の贈与。国や地方公共団体、特定公益増進法人などに、特定寄付金を支出した場合、所得控除を受けることができる

●寄付型私募債



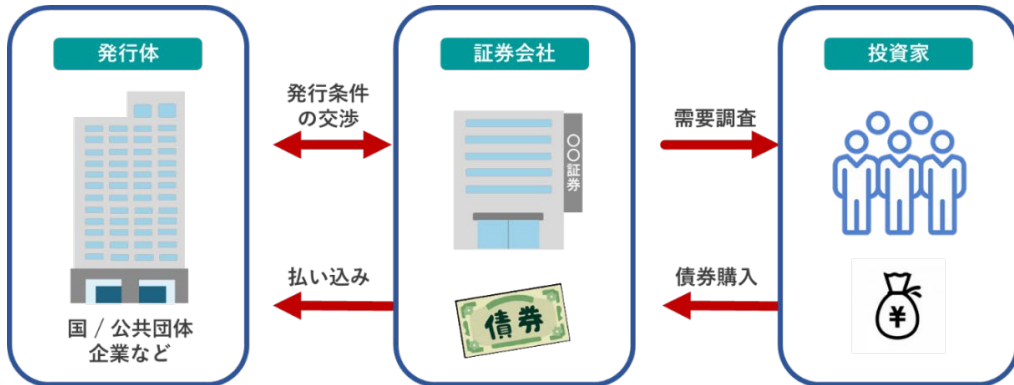
※出典：京葉銀行公式サイト

●REVIC（地域経済活性化支援機構）



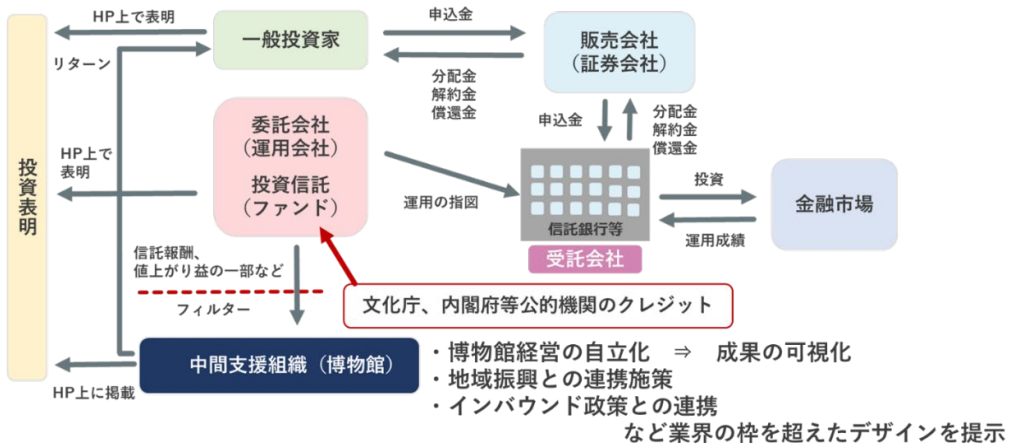
※出典：株式会社地域経済活性化支援機構公式サイトより野村證券金融公共公益法人部作成

● (仮称) 中間支援組織債券の発行



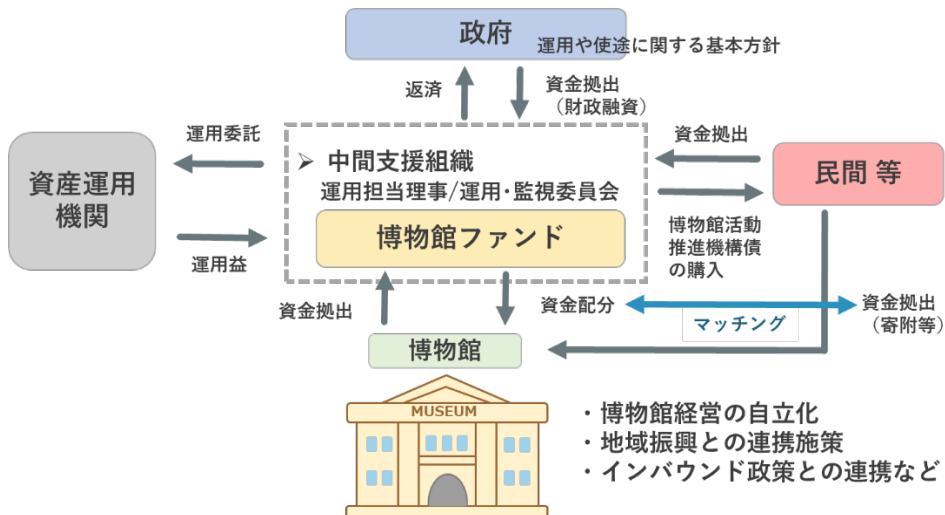
※出典：野村証券金融公共公益法人部作成

● 投資信託【(仮称) 中間支援組織ファンド】の設定



※出典：野村証券金融公共公益法人部作成

● (仮称) 博物館ファンドの創設



※出典：野村証券金融公共公益法人部作成

(2) 外部資金獲得において重視すべきこと

研究会において議論した、外部資金獲得において重視すべきことを整理する。

①中間支援組織の資産の活用および資産拡大

- ・外部資金の獲得とともに、中間支援組織の自己資産（基本財産、特定資産等）の運用も重要である。具体的には有価証券投資、保有不動産の活用などが考えられる。
- ・博物館などの組織・団体だけでなく、広く一般の個人や団体会員等を獲得し、会費収入の拡大を図る。

②投資家、寄付者から見た魅力

- ・投資家の視点で、モチベーションとなる魅力として、下記の事項を確認した。

種類	魅力となる要素
株式	<ul style="list-style-type: none"> ・パフォーマンス（値上がり、配当、株主優待 など） ・企業そのものへの思い （企業理念や取り組み、経営財務の安定性、成長性）
債券	<ul style="list-style-type: none"> ・パフォーマンス（金利、償還差益、為替などトータルリターン、安定性） ・発行企業への思い （企業理念や取り組み、調達資金の用途、経営財務の安定性）
投資信託	<ul style="list-style-type: none"> ・組成コンセプトへの賛同（共感）（ファンドテーマ、投資する意図、SDGs、ESG、環境、マーケット等） ・パフォーマンス（値上がり、分配金） ・専門家による運用（分散投資の安定性） ・信託財産としての安全性 ・制度の充実（新NISA） 等

- ・寄付者の視点としては、下記の事項が考えられる。

種類	魅力となる要素
クラウドファンディング 特定寄付信託等	<ul style="list-style-type: none"> ・起案者（プロジェクト）への共感（プロジェクトに参加している感覚、サポートしている実感） ・自分の思いを具現化できる ・返礼品（リターン）の魅力 ・寄付金控除 ・寄付先の活動状況を知ることができる 等


③経営財務の観点から共通して必要な（求められる）もの

- ・経営財務の観点からは、下記の事項を確認した。

<ul style="list-style-type: none">・ 中間支援組織として必要な機能、ガバナンス（一部）<ul style="list-style-type: none">－ 存在のコンセプト（事業の意義、理念、役割 等）が明確であること－ 経営財務体制－ 事業計画書（KGI、KPI の設定）－ 組織（財務、総務、企画、渉外、管財、広報、システム、コンプライアンス 等）－ 人事（採用、育成、評価 等）－ 定性的な側面（将来構想、ビジョン、思い 等） 等

④今後の具体的展開

- ・今後の展開のロードマップの案として、下記の内容を整理した。下記の内容は検討委員会において協議されている。詳細は第2章に記載している。

[短期施策から長期目標までの展開案]	
(短期施策)	I. 自己資産の活用（基本財産、特定資産の運用、保有不動産の活用） II. 一般新規会員（個人、団体、賛助会員）の獲得 III. クラウドファンディング IV. 寄附（一般寄附、特別寄附、特定寄附、遺贈寄附） V. 特定寄附信託・公益信託 VI. 寄附型私募債 VII. REVIC（地域経済活性化推進機構） VIII. 中間支援組織債券発行 IX. 投資信託（中間支援組織ファンド）の設定
	X. （仮称）博物館ファンドの創設
(長期目標)	
[（仮称）博物館ファンド構想に必要な組織、機能、役割についての検討事項案]	
○博物館振興・イノベーション会議	
・博物館振興・イノベーション政策の推進のための司令塔として、我が国全体の博物館および博物館が所有する文化財（資産）全体を俯瞰し、総合的かつ基本的な政策の企画立案および総合調整を行う。	
〈機能〉	
1. 博物館振興に関する基本的な政策についての調査審議	
2. 博物館振興予算・人材の資源配分などについての調査審議	
3. 国家における博物館および文化財（資産）の位置づけ、活用方法に関する調査審議	
○博物館振興（機能強化）に向けた制度改正などのための検討会議	
・博物館振興（機能強化）に必要な関連法制度などに関する企画立案、調整	
〈機能〉	
1. 関連法制度など全般の総合調整	
2. 関連法制度などに関する見直し審議	

○博物館機能専門調査会

- ・社会的認知される博物館に求められる要件などについての調査、分析
- ・カウンスル機能について（現事業の拡大）
- ・（仮称）博物館ファンドに関する事項
〈機能〉
 1. 博物館機能強化に関する事項全般について議論
 2. 高度機能認定博物館の認定要件などの整理（博物館ファンド分配要件）

○高度機能認定博物館の認定等に関する有識者会議（アドバイザリーボード）設置

- ・高度機能認定博物館の選定
〈機能〉
 1. 博物館振興・イノベーション会議との連携
 2. 高度機能認定博物館の基準等詳細を検討
 3. 審査事務局の統括

○（仮称）博物館ファンド制度等検討会議

- ・博物館ファンド創設に関する制度検討
- ・博物館ファンド創設に関する組織、フローなどを検討
- ・博物館ファンドの概要
〈機能〉
 1. ファンドの基本的枠組みの検討（ファンド設置の組織、運用資金について、スケジュール感 等）
 2. 法改正の対応
 3. 付随業務

（3）研究会の成果

新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査では、金融機関の視点からの博物館の現状把握、整理と外部資金調達（社会貢献型ファンド等）の具現化に向けてめざすべき方向性を明確にするとともに、外部資金調達の可能性について、諸課題の抽出や効果の検証を行い、めざすべき方向性を仮説として明らかにすることを目的に、6回にわたる研究会を開催した。その中で、金融・資本市場において、金融機関から見た現状（課題）の把握、手法、仕組み、投資家および寄付者視点および時間軸を明確にすることによる資金獲得可能性について調査と議論を行った。

手法や仕組みに関しては、特定寄付信託、公益信託、遺贈信託など信託の仕組みを活用したもの、一般寄付、特別寄付、特定寄付、遺贈寄付などオーソドックスな仕組み、マーケットが拡大しているクラウドファンディングの活用方法などについて、仕組みの理解はもちろん具体的取り組み事例（成功事例と成否のポイント）を共有することができた。

また、金融機関特有の視点として調査、研究を行ったのが、寄付型私募債、債券（中間支援組織債券）の発行、投資信託（中間支援組織ファンド）の設定、博物館ファンド構想などであり、地域振興とのパッケージで検討すべき REVIC（地域経済活性化支援機構）

との連携も具体的事例を基に調査を行った。

投資家の視点、金融機関として各商品の組成可能性について、実際の金融市場動向を検証しつつ議論を進めた。現状では長期目標としての構想であり、短期的には実現可能性は低い、最終的には中間支援組織および全国博物館の自立に向けて長期目標として常にイメージしながらのロードマップを作成する必要性を共通認識とした。

今回の調査は外部資金調達手法に関する調査ではあるが、自己資産の活用と一般新規会員の獲得について中間支援組織が取り組むことが大前提となる。短期的な施策である自己資産の活用から長期目標である博物館ファンド構想に至るまでしっかりとした時間軸と数値目標、それを支える組織、機能についても関係者間での共通認識が必要なことが分かった。

中間支援組織として必要な機能については、組織として存在のコンセプトが明確であること。特に、事業の意義、理念、役割などは絶対条件であり、その事業を支える経営財務体制も強固なものが求められる。事業計画書も抽象的なものではなく KGI および KPI の策定など、より具体的な数値目標の設定は必須となる。充実した組織、人事はもちろんだが、関係者の思いを基にしたビジョン、将来構想も定性的な側面として非常に重要な要素となる。同時に、資金の出し手である投資家及び寄付者からの視点（投資、寄付するに至る魅力）を理解することで、情報の発信内容、方法、アプローチ施策などをより具体的にイメージすることができるようになった。

このように単純に仕組みの理解と取り組みだけでは外部資金の獲得は成されないこと、主体となる組織としてどうあるべきかも資金獲得には重要な要素であることが見えてきた。

今後具体的施策として検証（実装）を行っていくことを想定した場合の方向性（時間軸と具体的取り組み）について整理しておく。

足元の取り組みとして、自己資産の活用、基本財産、特定資産の運用、保有不動産の活用、見直しなどを図りつつ、一般新規会員の獲得に向けて、現状行っている施策、成果の分析を行った上で、新たな施策を打っていくことが重要となる。保有資産の活用、会員の獲得に取り組みながら、クラウドファンディング・プロジェクトの立ち上げと実行、検証、新たな寄付者へのアプローチ施策の企画、発信、法制度変更を睨みながら特定寄付信託、公益信託への取り組み準備、寄付型私募債や REVIC、中間支援組織債券発行などは地域性や、主体となる組織が中間支援組織なのか各博物館かによっても取り組み方は違ってくると思うが、地域金融機関や地元事業者との連携を図る中でデザインしていくことになる。長期目標となる中間支援組織ファンドの設定、および博物館ファンドの創設についても、中間支援組織自体の存在が強く認識されることはもちろんだが、国の施策における中間支援組織の位置づけや、地域振興に関する施策、インバウンド政策との連携など関係者を巻き込んだ動きを取ることで、より中間支援組織の機能を発信していくことが各ファンドの設定および創設への道筋になるものだと考えている。

第4章 自治体および公立博物館における寄付受入に関する調査研究

1. 調査概要

(1) 調査の目的

我が国における博物館の約8割を占める公立博物館においては、自治体財政の逼迫を受けて自治体の運営資金だけに依存するのではなく、寄付などの外部資金を獲得しながら経営基盤を強化することで、持続的、発展的な活動を展開していくことが求められている。

本調査では、公立博物館が外部資金獲得の一つとしての寄付受入の現状について調査し、寄付受入メニューや構造を把握し、国内の公立博物館が寄付受入メニューとその受入プロセスを知ることができるものとする。さらに、公立博物館での寄付受入に係る構造的課題の把握、解決策について分析検討を行う。

■寄付の定義

自分自身や家族のためではなく、募金活動や社会貢献等を行っている人や団体に対して、金銭や金銭以外の物品（衣料品、食料品、医療品、日用品、クレジットカードのポイント、不動産等）を自発的に提供する行為（寄付白書2021より）

※本稿では、「寄付」を標準の表記とし、自治体等の特定の表記として「寄附」が使われる場合には、当該部分について「寄附」の表記とする。

(2) 調査の視点

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推進に関する実証事業）」での調査より公立博物館の寄付受入に関して、下記のような課題があることが分かっており、これらをふまえて調査を推進した。

■公立博物館の寄付受入に係る課題

- ・寄付が博物館の経営基盤強化につながっていないケースが多い
- ・寄付を受け入れるほど、設置者からの予算が縮小されるディスインセンティブが働くのではないかという懸念がある
- ・博物館に寄付の受け皿がない
- ・単年度会計のため、受け入れた寄付をそのまま博物館事業に使うことができないケースも見られる
- ・外部資金を獲得するための専門人材がない
- ・税制控除について不明確
- ・ふるさと納税の仕組みを十分に活用できていない

(3) 調査の手法

本調査は、一次調査（デスクトップ調査）、二次調査（聞き取り調査）という段階を経て実施した。加えて、一次調査、二次調査にて対応できなかった税制についてと地方債

(公募債を含む)については別途補足調査を実施した。

①一次調査

デスクトップ(インターネット)調査により、公立博物館における寄付受入の事例を抽出した。自治体における文化芸術施設(劇場、音楽堂等)、観光関連施設(城郭等)についても参考となる事例を抽出した。

②二次調査

①で調査した事例のうち、複数の寄付メニューに取り組んでいる事例や、課題解決につながっていると想定される事例について、当該事例の関係者への聞き取り調査を行った。

③補足調査

課題の一つである公立博物館の寄付受入に関する税制について、税理士の監修のもと、一般的な内容の整理を行った。自治体の資金調達の一つである地方債(公募債を含む)について、野村證券株式会社 金融公共公益法人部の協力のもと情報整理を行った。

2. 一次調査の内容と成果

(1) 調査の内容

インターネット上に公表されている情報をもとに、広く公立博物館および文化芸術施設、観光関連施設の寄付受入事例を収集した。調査項目は下記の通りである。

■調査項目

- ・寄付受入主体
- ・寄付事業の名称
- ・寄付メニュー（カテゴリー）
- ・受付方法
- ・受け皿
- ・寄付金額／会費
- ・寄付金の使途

(2) 調査結果

37件の寄付受入事例を収集した。公開されている情報からの記載となるため、特に受け皿や寄付金額など、情報収集できていない箇所は空欄としている。

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
1	札幌市	札幌市円山動物園	北海道 札幌市	直営	札幌市	円山動物園の運営への寄付	一般寄付／企業・団体からの寄付
						動物園応援基金への寄付	ふるさと納税
						Amazonほしい物リスト	物品寄付
						円山動物園への遺贈寄附	遺贈
					さっぽろ円山動物園サポートクラブ	さっぽろ円山動物園サポートクラブへの寄付	会員制度
2	仙台城	仙台城跡	宮城県 仙台市	直営	仙台市	仙台城石垣災害復旧 伊達政宗公の築いた仙台城を未来へ繋ぐ。	クラウドファンディング（寄付型）
3	福島県	福島県立美術館	福島県 福島市	直営	特定非営利活動法人 福島県立美術館協会	福島県立美術館協会	会員制度
					福島県立美術館友の会	福島県立美術館友の会	会員制度
4	水戸市	水戸芸術館	茨城県 水戸市	指定管理者	公益財団法人水戸市芸術振興財団	水戸芸術館の巨大バツタ、椿昇+室井尚《飛蝗》の修復・公開へご支援を	クラウドファンディング（寄付型）
5	入間市	入間市博物館 ALIT	埼玉県 入間市	指定管理者	入間市	渋沢栄一ゆかりの旧黒須銀行を復元修理 歴史と人の交流の核にしたい	クラウドファンディング（ふるさと納税型）
						入間市文化財保存活用基金への寄付	一般寄付／ふるさと納税
6	千葉市	千葉市動物公園	千葉県 千葉市	千葉市	千葉市動物公園 アドバンスト会議	風太20th記念プロジェクト～動物たちにより豊かで幸せな日々を！～	クラウドファンディング（購入型）
						動物たちに「より豊かで幸せな日々」を届けるため、屠体給餌をサポートしてください！	クラウドファンディング（購入型）
						amazonほしい物リストに関する寄附制度	物品寄付
						園内ライオン展示場のネーミングライツ「京葉学院 ライオン校」	企業・団体からの寄付
7	佐倉市	佐倉市立美術館	千葉県 佐倉市	直営	佐倉市	施設名のネーミングライツ「佐倉市立美術館！...GC」	企業・団体からの寄付

受付方法	受け皿	寄付金額/会費	寄付金の使途
・ 寄附申出書での申込	札幌市		・ 動物園の運営
・ 札幌市HPでの申込 ・ 寄附申出書での申込	動物園応援基金		・ 円山動物園で飼育する動物たちがより快適に暮らせるための施設の改修等 ・ 円山動物園への動物の導入 ・ 札幌市が認定する動物園が行う野生動物の保全活動への助成
・ 園が公開しているAmazonほしい物リストから購入手続き	円山動物園		・ 動物の飼育環境の整備・改善や園内の景観の整備等
・ 円山動物園へ問い合わせ	動物園応援基金		・ 「動物園応援基金」に積み立て、円山動物園での野生動物の保全活動や獣舎等の施設改修等
・ 園内自販機の利用 ・ 口座振込での申込（※5口以上から）	さっぽろ円山動物園サポートクラブ	1,599,500円 (3,199口) ※令和元年度	・ 動物が住みよい暮らしができるための物を購入し、円山動物園に寄付
・ クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込		20,245,000円 (寄付者800名)	・ 被災した仙台城跡の石垣や土塀の復旧工事費用
・ 福島県立美術館内の事務局への問い合わせ	特定非営利活動法人 福島県立美術館協会	個人：一口20,000円 団体：一口50,000円	・ ミュージアムコンサート、ワークショップ等の開催 ・ 美術館マップの作成 ・ 備品寄贈 など
・ 美術館受付で申込、もしくは郵便局で振込	福島県立美術館友の会	[一般会員] 大人・大学生 1,500円 高校生 1,000円 小・中学生 500円 [サポート会員（会費面で特に協力をする会員）] 10,000円	・ 講演会、講座等の開催や後援 ・ 鑑賞会の開催 ・ 会報の発行 ・ 会員の交流会・パーティの開催 ・ 研修旅行（美術館めぐりなど）の開催 ・ 福島県立美術館友の会が行う事業・活動への協力・後援
・ クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込		5,325,500円	・ 椿昇+室井尚《飛蝗（プロジェクト・インセクト・ワールド）》の一部修復、水戸芸術館の広場での展示
・ クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込		5,930,000円	・ 旧黒須銀行復元修理工事（令和4年度～令和5年度にかけて実施）のための資金の一部
・ 募金箱 ・ 寄附申出書での申込 ・ ふるさと納税ポータルサイトでの申込	入間市文化財保存活用基金		・ 「旧石川組製糸西洋館」の保存整備事業 ・ 「旧黒須銀行」の復元修理事業 ・ その他市指定文化財等の保存活用事業
・ クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込	千葉市動物公園アドバンスト会議（千葉市と園内民間事業者とで編成される実行委員会）	23,791,000円 (寄付者1,164名)	・ レッサーバンダ展示場の環境整備
・ クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込		4,123,950円 (寄付者585名)	・ イノシシ屠体肉の、ウイルス不活化処理経費 ・ 環境エンリッチメント、有害鳥獣問題の啓発・教育イベント等開催経費 ・ 屠体給餌の科学的効果検証研究経費
・ 園が公開しているAmazon欲しいものリストから購入手続き			・ 動物たちの住環境の改善や園内の美化
・ ネーミングライツ購入者募集と選定	千葉市	募集情報としては、原則年間100万円以上で、契約期間は3年以上	
・ ネーミングライツ購入者募集と選定	佐倉市	1,300,000円/年 (契約期間10年間)	

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
8	東京都	東京都写真美術館	東京都目黒区	指定管理者	公益財団法人東京都歴史文化財団（指定管理者）	支援会員	会員制度
		東京都写真美術館、東京都庭園美術館ほか	東京都目黒区等	指定管理者	公益財団法人東京都歴史文化財団（指定管理者）	オンライン寄付	一般寄付
9	新宿区	新宿区立漱石山房記念館	東京都新宿区	指定管理者	新宿区	夏目漱石記念施設整備基金への寄付	一般寄付/ふるさと納税
10	墨田区	すみだ北斎美術館	東京都墨田区	指定管理者	墨田区	ネーミングライツ（企画展示室）／北斎オフィシャルサポーター／一口オーナー／一日館長／学芸員ツアー 北斎教室／北斎ネームプレート	ふるさと納税
11	神奈川県	神奈川県立生命の星・地球博物館	神奈川県小田原市	直営	神奈川県	神奈川県まなびや基金への寄附	一般寄付
						神奈川県まなびや基金への寄附	ふるさと納税
						ミュージアムシアターへのネーミングライツ「SEISAミュージアムシアター」	企業・団体からの寄付
12	神奈川県	KAAT 神奈川芸術劇場	神奈川県横浜市	指定管理者	公益財団法人神奈川芸術文化財団（指定管理者）	プロジェクト型寄付	一般寄付
		神奈川県民ホール、KAAT 神奈川芸術劇場、神奈川県立音楽堂				個人向け寄付／法人・団体向け寄付	一般寄付／企業・団体からの寄付
						個人賛助会員／法人賛助会員	会員制度
						遺贈	遺贈
13	横浜市	横浜美術館	神奈川県横浜市	指定管理者	公益財団法人横浜市芸術文化振興財団	企業向け芸術文化支援プログラム HEART to ART	企業・団体からの寄付
					横浜美術館協力会	横浜美術館協力会	会員制度

受付方法	受け皿	寄付金額/会費	寄付金の使途
・担当者へ問い合わせ	公益財団法人 東京都歴史文化財団	1口30万円/年 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	・写真・映像収集品の充実 ・新進作家の発掘と育成 ・自主企画展等の充実 ・国際交流の促進 ・国内関係先との交流等の活動
・専用フォームでの申込	公益財団法人 東京都歴史文化財団		・公益財団法人東京都歴史文化財団が実施する、文化施設活性化のための諸事業の運営費 ・公益財団法人東京都歴史文化財団が運営する、下記施設の事業運営費 ・その他、当財団の事業費
・ゆうちょ銀行/郵便局、金融機関ATMでの申込 ・ふるさと納税ポータルサイトでの申込	夏目漱石記念 施設整備基金	161,538,351円 (3,165件) ※令和5年11月11日現在	・夏目漱石に関連する資料の購入・修復、複製資料の制作等
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込		2,998,588,320円 (寄付者： 法人及び団体210団体/個人 38,700名) ※集計日：令和4年3月31日	・すみだ北斎美術館の管理運営、資料収集、北斎を活用した文化芸術プロジェクト
・寄付申込書による申込	神奈川県まな びや基金		・資料 (標本や書籍など) の購入・製作 ・資料保管のための設備・備品の整備 ・資料保管のための資器材の購入
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込			・調査研究のための設備・備品の整備 ・調査研究のための資器材の購入 ・展示資料と設備の整備 ・講座などで使用する教材の整備
・ネーミングライツ購入者募集と選定		550,000円/年 (5年間)	
・専用フォームでの申込			・神奈川芸術文化財団主催の公演 ・社会連携ポータル事業
・寄附申出書での申込 ・メールでの申込 ・専用フォームでの申込			・神奈川芸術文化財団主催の公演 ・社会連携ポータル事業
・入会申込書での申込 ・専用フォームでの申込		賛助会員数 法人47団体/個人16名 ※令和5年5月31日現在	・神奈川芸術文化財団が実施する公益目的事業全般 (主に子ども向けの鑑賞事業、人材育成事業等)
・READYFOR遺贈寄付サポート窓口へ問い合わせ			・子ども・青少年が芸術文化を身近に体験できるアウトリーチ・ワークショップ等 ・次世代の芸術文化を担う様々な分野の人材育成 ・国内外の優れたオペラ・演劇・クラシックコンサー等、多様で優れた芸術鑑賞の機会の提供
			・展覧会の開催 ・ビジターサービスの向上 ・アトリエ事業の充実
・入会申込ののち、会費振込	横浜美術館協 力会	法人：一口50,000円 個人：一口20,000円	・横浜美術館の活動に協力・支援するとともに市民の芸術、文化の向上に寄与 ・最新の横浜美術館情報を発信・資料の収集 ・芸術・美術活動の支援・後援 ・横浜市文化基金への寄付

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
14	横浜市	日本丸メモリアルパーク（帆船日本丸、横浜みなと博物館）	神奈川県横浜市	指定管理者	公益財団法人帆船日本丸記念財団（指定管理者）	一般寄付	一般寄付
						帆船日本丸の航跡を末永く未来へ！船体維持修繕及び無線日誌修復	クラウドファンディング（寄付型）
						遺贈寄付	遺贈
15	横浜市	横浜市立よこはま動物園ズーラシア、横浜市立野毛山動物園、横浜市立金沢動物園	神奈川県横浜市	指定管理者	公益財団法人横浜市緑の協会（指定管理者）	アニマルペアレント	一般寄付／企業・団体からの寄付
						協賛（一般協賛／協働事業協賛）	企業・団体からの寄付
						横浜市動物園友の会（家族・一般会員制度／賛助会員制度）	会員制度
						金沢動物園40周年プロジェクト 園の象徴、ゾウのボンとヨーコに給水装置をズーラシア 動物が幸せに過ごせるように。オットセイに快適な環境を！	クラウドファンディング
					遺贈	遺贈	
					横浜市	横浜市立野毛山動物園 動物たちと触れ合える「ふれあいコーナー」をリニューアルします！	クラウドファンディング（ふるさと納税型）
横浜市動物園基金～ふるさと納税で動物園を応援～	ふるさと納税／企業版ふるさと納税						
16	上越市	上越市立水族博物館 うみがたり		指定管理者	上越市	水族博物館うみがたりの魅力向上	ふるさと納税/企業版ふるさと納税
17	坂井市	丸岡城	福井県坂井市	指定管理者	坂井市	丸岡城 百口城主プロジェクト	ふるさと納税（マンスリーサポート）

受付方法	受け皿	寄付金額/会費	寄付金の使途
・寄附申出書での申込 ・クレジットカード決済寄付 フォームでの申込			・帆船日本丸事業 ・横浜みなと博物館事業 ・緑地事業
・クラウドファンディング専門 ポータルサイトでの申込		12,446,000円 (寄付者418名)	・船体維持修繕費 ・損傷の激しい無線日誌1冊の修復と公開のためのデジタル化 ・無線日誌保存用の中性紙箱100箱の作成
・居住地の管轄の税務署へ問い合わせ			
・寄附申出書での申込 ・ホームページからの申込		7,320,000円 (1,464口)	・動物がより豊かに暮らすための獣舎・展示場の改良 ・動物への特別なエサや遊具などの購入 ・動物のこともっと知ってもらうための展示施設の整備
・公益財団法人横浜市緑の協会 動物園調整課へ問い合わせ		令和4年度協賛金総額： 33,480,000円（8社）	・一般協賛：環境教育普及活動、広報・プロモーション活動費等の 自主事業資金 ・協働事業協賛：自主事業資金 ※協働事業協賛となった企業の職員は当該事業にボランティア参 画する。
・入会申込書での申込 ・動物園窓口での申込		家族会員：5,000円 一般会員 大人：3,000円 小人：1,500円 賛助会員：10,000円 令和4年度会員数：413名	
・クラウドファンディング専門 ポータルサイトでの申込		9,441,800円 (寄付者824名)	・インドゾウ展示場自動給水装置の設置 ・インドゾウ展示場自動給餌機の設置 ・インドゾウ寢室ベルトコンベアー式給餌機の設置
・クラウドファンディング専門 ポータルサイトでの申込		25,136,400円 (寄付者1,855名)	・オットセイ展示場の改修（日よけ設置、陸場の整備、ミスト9 基の設置）
・公益財団法人横浜市緑の協会 動物園調整課へ問い合わせ			・よこはま動物園ではモウコノウマの新規導入に向け展示場を改 修 ・野毛山動物園ではペンギン展示場の日よけ設置
・クラウドファンディング専門 ポータルサイトでの申込		3,746,000円 (寄付者202名)	・横浜市立野毛山動物園ふれあいコーナー「なかよし広場」のリ ニューアル
・寄附申出書での申込 ・ふるさと納税ポータルサイトで の申込 ・横浜市電子申請（専用フォー ム）での申込	横浜市動物園 基金	13,914,500円 (令和4年度)	・動物園に不可欠な動物の収集に関連する経費（動物収集、関連 する施設改修等）。 【企業版ふるさと納税による寄付事例（令和5年度）】 野毛山動物園への物品寄付。物品（パラソル、クールシェード、 テント）は、野毛山動物園と分園の万騎が原ちびっこ動物園に設 置し、来園者サービスの向上や飼育動物の住環境の向上等に活 用。
・寄附申出書での申込 ・ふるさと納税ポータルサイトで の申込（ふるさと納税のみ）	水族博物館整 備運営基金		・展示内容の充実 ・将来的な施設改修 ・マゼランペンギンの保全活動の取組
・ふるさと納税ポータルサイトで の申込 ※ふるさとチョイスの自動継続寄 附サービス『ふるさとマンスリー サポーター』の方式を採用。			坂井市民と共に検討・提案することが可能 【令和2年度採択事業】 ・音声ガイドの導入 ・城下町の賑わい創出 ・内堀五角形の演出 ・お天守前公園の魅力化UP

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
18	坂井市	坂井市龍翔博物館	福井県坂井市	直営	坂井市	＼寄附額1,000万円／ ふるさと納税を通じて、幻の「三国産船筆筒」を来春リニューアルオープン予定の「みくに龍翔館」へ！	ふるさと納税
						みくに龍翔館整備事業～新しい博物館にふさわしいライトアップと庭の整備～	企業版ふるさと納税
19	長野県	長野県立歴史館	長野県千曲市	直営	長野県	川中島合戦における武田信玄（晴信）書状購入プロジェクト	クラウドファンディング（ふるさと納税型）
20	恵那市	中山道広重美術館	岐阜県恵那市	指定管理者	公益財団法人中山道広重美術館	中山道広重美術館スポンサー制度	企業・団体からの寄付
21	岐阜県、各務原市	岐阜かかみがはら航空宇宙博物館	岐阜県各務原市	指定管理者	岐阜県、各務原市	航空宇宙産業を支えるまち・ひと・しごと創生計画（県）博物館を核とした航空宇宙産業都市魅力向上事業（市）	企業版ふるさと納税
22	名古屋市	名古屋市科学館	愛知県名古屋市	直営	名古屋市	プラネタリムのネーミングライツ契約「NTPぶらねっと」	企業・団体からの寄付
23	名古屋市	名古屋市博物館	愛知県名古屋市	直営	名古屋市	よみがえれ文化財	一般寄付
						みんなの博物館応援事業	一般寄付
24	名古屋市	名古屋市美術館	愛知県名古屋市	直営	名古屋市	ゆめ・プレミアムアートコレクション寄附金事業	一般寄付／ふるさと納税
					名古屋市美術館協力会	名古屋市美術館協力会	会員制度
25	滋賀県	滋賀県立琵琶湖博物館	滋賀県草津市	直営	滋賀県	琵琶湖博物館応援寄付	一般寄付／企業・団体からの寄付
						水族展示再生支援寄付	企業・団体からの寄付
						メンバーシップ（旧リニューアルサポーター） ※2020年度以降変更	企業・団体からの寄付
						水槽サポーター/樹冠トレイルサポーター	企業・団体からの寄付／企業版ふるさと納税
						水族展示復活へ！トンネル水槽再生にご支援を	クラウドファンディング（ふるさと納税型）

受付方法	受け皿	寄付金額／会費	寄付金の使途
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込			・坂井市龍翔博物館に展示するための「三国産船筆筒」の購入 ※手数料などを差し引いた残額はリニューアルオープン関連事業費に充てる
・企業版ふるさと納税ポータルサイトでの申込			・博物館のライトアップ ・庭の整備
・寄附申出書での申込 ・ふるさと納税ポータルサイトでの申込		3,340,000円 (寄付者193名)	・「武田晴信書状」の購入・公開 ※目標金額を上回った寄付金は、企画展などの運営費として歴史館事業に充てる
・寄附申出書での申込 ※審査あり			・スポンサーのついた時間帯の、全ての入館者の観覧料の無料化
・寄附申出書での申込 ・ふるさと納税ポータルサイトでの申込		【岐阜県】 1,000,000円（平成28年度） 1,100,000円（平成29年度） 【各務原市】 10,503,000円（平成29年度）	【岐阜県】 航空宇宙博物館新規プログラム開発事業 ・JAXA等と連携した宇宙教育プログラムの実施 【各務原市】 博物館を核とした航空宇宙産業都市魅力向上事業 ・航空宇宙博物館の改築 ・子どもと航空宇宙分野のボランティアが交流できる企画展の開催
・ネーミングライツ購入者募集と選定		約4000万円／年 (5年契約)	
・専用納付書による金融機関への振込	名古屋市教育基金	2,119,000円 (令和4年度)	・博物館資料の修復・活用。伊勢参宮図屏風、豊臣秀吉文書、古墳時代の刀剣の保存処理、伊勢湾台風被害写真資料のデジタル化などを実施
・専用納付書による金融機関への振込	名古屋市教育基金	860,170円 (令和4年度)	・資料の収集、調査、活用の活動に利用。その他、博物館における事業や設備・備品更新の充実、博物館の魅力向上に活用。令和4年度は座面電動昇降式車いすの購入や学芸員が資料の調査や収集等のために使用する公用車のリース等を実施
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込 ・クレジットカード等での申込 ・納付書での申込			・名古屋市美術館の収集方針である「エコール・ド・パリ」「メキシコ・ルネサンス」「現代の美術」「郷土の美術」の4分野の中から作品を選択・購入 ・所蔵作品をより良い状態で保存・展示するための修復費用
・入会申込書兼用の払込書での申込 ・振込美術館窓口での申込	名古屋市美術館 協力会		・美術館ツアー ・協力会オリジナルカレンダー作成 等
・寄附申出書での申込	県の歳入		・資料整備事業 ・研究事業
・寄附申出書での申込	県の歳入		・水族展示再生
・寄附申出書での申込	県の歳入		・メンバーシップ（令和2年度～）：資料整備事業 ・リニューアルサポーター（平成30年度～令和2年度）：琵琶湖博物館のリニューアル
・寄附申出書での申込	県の歳入		・水槽サポーター：水槽の運営、希少種の保護増殖活動 ・樹冠トレイルサポーター：空中遊歩道「樹冠トレイル」の運営
・寄附申出書での申込 ・ふるさと納税ポータルサイトでの申込	県の歳入	11,593,000円 (寄付者796名)	・水族展示「トンネル水槽」「よみがえれ！日本の淡水魚」の亚克力製窓の交換費

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
26	滋賀県	滋賀県立美術館	滋賀県 大津市	直営	滋賀県	サポーター（寄附）制度	一般寄付／企業・ 団体からの寄付
						年間パス（滋賀県美メンバーズ）	会員制度
27	京都市	京都市京セラ美術館	京都府 京都市	直営	京都市	京都市京セラ美術館メンバーシップ	会員制度（個人メ ンバー）
							会員制度（法人メ ンバー）
						自主企画展「跳躍するつくり手た ち」にご支援を！	クラウドファン ディング（ふるさと納税型）
						京都市美術館開館90周年記念展 「村上隆 もののけ 京都」ふる さと納税プラン	ふるさと納税／企 業版ふるさと納税
						施設名のネーミングライツ	企業・団体からの 寄付
28	京都市	ROOMシアター 京都	京都府 京都市	指定管理者	京都市	施設名のネーミングライツ	企業・団体からの 寄付
		ROOMシアター 京都 京都コンサート ホール ほか	京都府 京都市	指定管理者	公益財団法人京 都市音楽芸術文 化振興財団	サポーター・パートナー制度	会員制度
						遺贈	遺贈
29	大阪市	大阪市立自然史 博物館	大阪府 大阪市	大阪市博物 館機構	認定NPO法人大 阪自然史セン ター	寄付	一般寄付
						賛助会員	会員制度
						学生インターン制度を整え「社会 と自然と博物館」をつなぐ人材を 育てたい！	マンスリーサポー ト
30	兵庫県	県立美術館・博 物館等	兵庫県	直営	兵庫県教育委員 会	ふるさとひょうご寄附金 県立美 術館・博物館等応援プロジェクト	一般寄付／企業・ 団体からの寄付
							ふるさと納税
							遺贈

受付方法	受け皿	寄付金額/会費	寄付金の使途
・寄附申出書での申込			・滋賀県立美術館の諸活動の継続・発展 (常設展示の無料観覧デーの設置、子ども向けワークショップ事業等)
・入会申込書での申込		一般：2,400円 高校・大学生：1,600円 小・中学生：1,200円	
・WEBサイト/美術館窓口での申込	京都市京セラ美術館メンバーシップ	サポーターフェロー：20,000円 フレンド：6,300円 フレンドU25：3,600円 e-フレンド：無料	・展覧会招待等の会員へのサービス
・京セラ美術館メンバーシップ事務局へ問い合わせ		プラチナ：5,000,000円 ゴールド：3,000,000円 シルバー：1,000,000円 ブロンズ：1000,000円	・コレクション購入費としての美術館への寄付、備品購入による美術館への物品寄付
・クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込	京都市美術館基金	3,590,000円(寄付者95名)	・自主企画展「跳躍するつくり手たち」展制作費
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込	市の一般財源	約3億円	・寄付金の一部が美術館の運営予算に組み込まれる
・ネーミングライツ購入者募集と選定		約50億円	・美術館の改修費用
・ネーミングライツ購入者募集と選定		52億5千万円	・ホールの改修費用
・入会申込書での申込 ・専用フォームでの申込			・ロームシアター京都及び京都コンサートホールの自主事業
・公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団総務課まで電話等で相談 ※希望に応じて、遺贈寄付に関する業務提携銀行(京都銀行、三井住友信託銀行)を案内		個人会員：一口10,000円から 法人会員：一口100,000円から	・京都コンサートホール、ロームシアター京都及び京都市文化会館で実施する音楽、演劇、舞踊その他芸術及び芸能の振興 ・京都市交響楽団による芸術の振興及び発信
・郵便振替/銀行振込 ※要事前連絡 ・クレジットカード決済寄付 フォームでの申込 ・博物館ミュージアムショップ窓口での申込			・大阪自然史センター全体の活動 ・大阪市立自然史博物館友の会運営 ・関西自然保護機構(KONC)の活動 ・東北の博物館の支援 ・博物館相当施設「あくあびあ芥川」の運営 ・フェスティバルの開催
・郵便振替 ・オンラインミュージアムでの申込		会費：10,000円	・大阪市立自然史博物館友の会の活動(観察会、合宿等)
・専用フォームでの申込	認定NPO法人 大阪自然史センター	92,210円(寄付者73名) ※目標人数50名	・「学生・若手のインターン制度」の構築
・寄附申出書での申込			・兵庫県立美術館 芸術の秋 コレクション展の無料開放事業 ・兵庫県立歴史博物館 着付け体験事業
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込			・兵庫県立人と自然の博物館 ・兵庫県立考古博物館 ～大中遺跡いこいの空間プロジェクト～
・兵庫県または協定締結金融機関、遺贈支援事業者に相談			・兵庫県立図書館所蔵資料充実事業 ・兵庫陶芸美術館～最古の登窯焼成公開事業～

	自治体名	施設名	所在地	運営形態	寄付受入主体	寄付事業の名称	寄付メニュー
31	香芝市	香芝市二上山博物館	奈良県香芝市	指定管理者	香芝市	二上山博物館DX化推進事業	企業版ふるさと納税
32	瀬戸内市	備前おさふね刀剣の里 備前長船刀剣博物館	岡山県瀬戸内市	直営	瀬戸内市	山鳥毛（さんちょうもう）里帰りプロジェクト	一般寄付／企業・団体からの寄付／クラウドファンディング（ふるさと納税型）／企業版ふるさと納税
						山鳥毛（さんちょうもう）里帰りプロジェクト 国宝「山鳥毛」共同オーナー制度「一口佩刀」	ふるさと納税
33	松山市	松山市立子規記念博物館	愛媛県松山市	博物館施設管理運営事業：指定管理者 博物館企画展示事業、博物館資料購入事業：直営	松山市	松山市立子規記念博物館収蔵資料修復・保存活用寄付一子規が遺してくれた「たから」を未来に継承したい！	クラウドファンディング（ふるさと納税型）
34	筑前町	筑前町立大刀洗平和記念館	福岡県筑前町	直営	筑前町	大刀洗飛行場の足跡を残す、掩体壕を未来へ！筑前町立大刀洗平和記念館	クラウドファンディング（ふるさと納税型）
35	熊本市	熊本市現代美術館	熊本県熊本市	指定管理者	公益財団法人熊本市美術文化振興財団	寄付	一般寄付
						熊本市現代美術館の「これから」をつくる～アートでつながる交流拠点へ	クラウドファンディング（寄付型）
36	熊本市	熊本城	熊本県熊本市	直営	熊本市	復興城主制度	一般寄付／企業・団体からの寄付／ふるさと納税
						熊本城災害復旧支援金	一般寄付／企業・団体からの寄付／遺贈
37	大分県	大分県立美術館、iichiko総合文化センター	大分県大分市	指定管理者	公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団	大分県芸術文化友の会「びび」	会員制度

受付方法	受け皿	寄付金額／会費	寄付金の使途
・寄附申出書での申込		募集中	・実物資料を補足する役割としてデジタル資料を作成し、本物とデジタルのハイブリット型の展示を展開する
・寄附申出書での申込 ・市特設ふるさと納税ポータルサイトでの申込（クラウドファンディング型ふるさと納税、企業版ふるさと納税のみ） ・民間ふるさと納税ポータルサイトでの申込（クラウドファンディング型ふるさと納税のみ）	瀬戸内市応援基金	山鳥毛里帰りプロジェクト全体 644,013,267円 (支援者17,508名)	・国宝「山鳥毛」の購入 ・備前長船刀剣博物館の施設整備
・プロジェクト特設サイトでの申込			
・ふるさと納税ポータルサイトでの申込 ・郵便局窓口での申込		1,015,000円 (寄付者42名)	・子規記念博物館の収蔵資料修復 ・「子規記念博物館デジタルアーカイブ」の維持管理及びコンテンツ充実 【内訳】 ・資料の修復、撮影に関する経費：年間約720,000円 ・デジタルアーカイブへの資料追加に関する経費：年間約330,000円 等
・クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込		6,990,000円 (寄付者334名)	・「掩体壕」を貴重な戦争遺跡として保存し、平和学習、歴史学習のためのフィールドワークや戦跡見学の拠点として活用する
・寄附申出書での申込	熊本市美術文化振興財団	1,669,442円	・美術館等における展覧会事業その他の文化芸術の振興事業 ・美術館における文化芸術の調査研究等事業 ・美術館等における文化芸術活動の支援及び教育普及等事業
・寄附申出書での申込 ・クラウドファンディング専門ポータルサイトでの申込	熊本市美術文化振興財団	12,528,000円 (寄付者459名)	・新たなスペース「ART LAB MARKET」（ショップ&コミュニティスペース）のオープン ・「ホームギャラリー」（図書室）のリニューアルの什器製作費等
・寄附申出書での申込（口座振込） ・復興城主受付及び熊本城総合事務所での申込（現金） ・ふるさと納税ポータルサイトでの申込	熊本城復元整備基金	2,995,768,482円 (137,553件) ※令和5年5月末現在	・熊本城の復元整備／災害復旧 ・熊本城復旧過程の公開／活用（記録誌作成等） ・その他関連事業
・銀行振込 ・遺贈に関しては、遺贈先の団体名「熊本市」、寄付内容「熊本城の復旧・復元」等の遺贈の趣旨を遺言書に記載。遺言書の作成には専門家への相談が必要。		2,534,137,705円 (24,452件) ※令和5年5月末現在	
・入会申込書での申込 ・専用フォームでの申込	公益財団法人 大分県芸術文化スポーツ振興財団	KOTOBUKI 10,000 円/年 TAKASAGO 5,000 円/年 UME 2,500 円/年 MEJIRO 無料	

3. 二次調査の内容と成果

(1) 調査の内容

一次調査した施設のうち、複数の寄付メニューに取り組んでいる施設や、特に課題解決につながっていると想定される施設を抽出、担当者や関係者に聞き取り調査を実施した。調査の対象施設とそれぞれの主な調査項目は下記の通りである。

1	施設名	京都市京セラ美術館
	実施日時	令和6(2024)年2月5日
	主な調査項目	・寄付金の受入から博物館事業への活用までの構造 ・友の会からメンバーシップへのリニューアルの経緯や状況 ・ふるさと納税型クラウドファンディングの状況 等
2	施設名	滋賀県立琵琶湖博物館
	実施日時	令和6(2024)年2月6日
	主な調査項目	・寄付金の受入から博物館事業への活用までの構造 ・水族展示に関するクラウドファンディングの状況 等
3	施設名	熊本市現代美術館
	実施日時	令和6(2024)年2月16日
	主な調査項目	・寄付金の受入から博物館事業への活用までの構造 ・館内リニューアルに関するクラウドファンディングの状況 等
4	施設名	千葉市動物公園
	実施日時	令和6(2024)年2月19日
	主な調査項目	・寄付金の受入から博物館事業への活用までの構造 ・Amazonほしい物リスト、クラウドファンディングの状況 等

(2) 調査結果

次頁より、各施設の寄付受入の概要、聞き取り調査で明らかとなった寄付受入のポイントや構造と、議事録をまとめる。

①京都市京セラ美術館

1) 施設概要・寄付受入の概要

自治体名	京都市
施設運営者	京都市（直営）
所在地	京都府京都市
公式サイト	https://kyotocity-kyocera.museum/
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昭和 8（1933）年に開館、建物は公立美術館として日本に現存する最も古い建築。 ・ 令和 2（2020）年に大規模改修を実施、現代アートに対応した新館、近代以降の京都美術を紹介する常設展示室の新設などが行われた。 ・ 大規模改修に先立ち、平成 29（2017）年に通称を「京都市京セラ美術館」とする 50 年間のネーミングライツ契約を京セラ（株）と締結。
寄付受入の概要	<p><u>自主企画展へのふるさと納税型クラウドファンディング</u> 企画展の予算を補うための寄付として実施。</p> <p><u>会員制度「京都市京セラ美術館メンバーシップ」</u> 友の会をメンバーシップへ。法人メンバーシップを追加。美術館支援を充実。</p> <p><u>「村上隆 もののけ 京都」展のふるさと納税プラン</u> 1 万円から 10 億円までのプランあり。市内高校生・大学生無料招待がリターンの一つ。</p> <p><u>企画展への協賛金、企業版ふるさと納税での支援</u> 企業からの企画展への支援。</p>

※本項末尾に同館の寄付事業についての詳細を記載する。以下 3 施設も同様。

2) 寄付受入の構造・ポイント

<p>○受け皿は、市の一般会計もしくは「京都市美術館基金」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般会計に受け入れる場合は、前年度に予算を計上しておけば、受け入れた寄付を当該年度で利用することができる（受け取れるであろう寄付金を歳入に計上、活用する事業予算を歳出に計上する）。 ・ 年度を繰り越す場合は基金に積み立てる。基金は寄付者の意向を前提として美術館の事業に幅広く使える。 <p>○外部資金獲得の営業は事業企画推進業務委託先が担当</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「京都市京セラ美術館事業企画推進業務」を外部委託、配置されている営業担当者が協賛金獲得や企業への営業活動などを行っている。フットワーク軽く、柔軟に交渉できる民間人材が継続して担当することが望ましい。 <p>○法人メンバーの会費の一部を原資に美術館へ支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会費の受け皿はメンバーシップの事務局（任意団体）。法人メンバーの会費の一部を原資にコレクションの購入や修復、備品の物品寄付といった美術館支援が行われる。

- ・ 個人会員：4,665 人（うち有料会員は 1,850 人程度）、法人会員：28 社。
 - ・ 法人メンバー交流会、学芸員のギャラリートークやアテンドツアーなどが法人会員の特典
- プラスαへの寄付のため、ディスインセンティブがうまれにくい
- ・ 経常の運営費への寄付ではなく、事業単位で寄付集め。寄付金が集まれば事業を行う仕組み。寄付の受け入れによる経常運営費予算縮小の懸念はない。

3) 聞き取り調査議事録

日時	令和 6 (2024) 年 2 月 5 日 (月) 13:30~15:00
場所	京都市京セラ美術館 会議室 (オンライン会議併用)
出席者 (敬称略)	京都市京セラ美術館 (京) 総務課長 松本、総務課係長 畑中 丹青研究所 (丹) 崎山、西園、 <u>久保</u> 文化庁 (文) <u>中尾</u> ※下線はオンライン参加
内容	<p>1) 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造</p> <p>寄付金の受け皿は京都市美術館基金である。昭和 37 (1962) 年に設置されている。当初から条例で寄付金を積み立てると定められている。基金の用途は「京都市美術館における美術の調査、研究、普及その他美術の振興に関する事業の実施に必要な財源に充てる」としており、美術館の事業には何でも充てられるようになっている。(京)</p> <p>例えば展示ケースの購入にも充てることができるのか。(丹)</p> <p>その通りである。制限はない。条例はインターネットで見ることができる。基金は自治体(市)会計の中にあり、予算計上して活用する仕組みである。寄付は受け入れた際にはまず寄付金として京都市の一般会計の歳入に入る。いただいた寄付を当該年度に使用する場合は、歳出の予算計上をあらかじめしておけば特定財源として歳出が可能である。寄付金の歳入も事業に係る歳出も予算計上しておくことが必要。(京)</p> <p>例えば歳出に展示ケースを購入するという予算を計上しておき、歳入には受け取れるであろう寄付金を計上しておけば、当該年度で使うことができるということか。(丹)</p> <p>そうである。年度を繰り越す場合は、基金に積み立てる。一般会計に入れた寄付金を基金特別会計に繰り出し、基金に積み立てて運用するという流れ。使用する年度に基金特別会計から一般会計に財源として収入とする。(京)</p> <p>基金を取り崩すのはどの段階で決めるのか。(丹)</p> <p>歳出の予算を計上するタイミングで、一般財源から使用するのか、基金繰入金から使用するのかなど、どの財源を使用するかを設定する。(京)</p> <p>京都市美術館基金は美術館の事業には何にでも使えるということだが、基金を設置する際に、あらかじめ条例の文章をその点に留意して作成しておくことが必要とい</p>

うことか。(丹)

そうである。(京)

ふるさと納税で受け入れた寄付を美術館の事業に使うプロセスはどのようになっているか。(丹)

ふるさと納税も寄付であり、仕組みは同様である。当該年度で執行するものは、当該年度の予算に計上し、繰越すものは同じように基金に積み立てる。「村上隆 もののけ 京都」展（以下、「村上隆展」）に関しては実行委員会形式であり少し複雑である。同展覧会のふるさと納税は、ふるさとチョイスなどのプラットフォームを利用しており、京都市のふるさと納税担当課が事務局となる。3 億円集まっているが、どの程度の財源を美術館運営費に充ててもらえるかは財政担当との交渉となる。一方で、美術館独自で行っているふるさと納税関連のプログラムについては、美術館に入ってくるしくみとなっている。(京)

大口の企業版ふるさと納税については、美術館の運営費の財源に充てることができ、展覧会の費用に充てている。基金に入れるか当該年度で活用するかは事業計画に基づいて美術館の判断で行われる。例えば、村上隆展実行委員会に 2 年間にわたり負担金を京都市より支出するが、その負担金予算の財源に寄付金を組み込んでいいる。企業への展覧会への協賛アプローチの際に、協賛金とするか、ふるさと納税とするかは企業側で選んでいただく。(京)

個人のふるさと納税についてはどうか。(丹)

京都市において、個人がふるさと納税をする際に、使い道に「美術館のため」という選択肢はなく、「文化芸術の振興のため」となっており、美術館が単独で活用することはできない。個人のふるさと納税という意味では、「跳躍する作り手たち」のクラウドファンディングをふるさと納税型で行った。このクラウドファンディングも含め、特定の事業に対して美術館が寄付集めをして得た資金については美術館で使うことができる。村上隆展へは協賛金も多いが、企業版ふるさと納税でも多く支援いただいている。(京)

京都市京セラ美術館事業企画推進業務についてお聞きしたい。(丹)

当業務はプロポーザルで業者選定して委託している。平成 31 (2019) 年から 6 年間、プロポーザルにて長谷ビルが継続して受注している。(京)

この業務の中で営業担当を配置することとなっているが、継続して同じ方が配置されているのか。その担当の方は営業経験がある方か。(丹)

同じ方に継続して担当してもらっている。美術館の運営に関わったことがあり、一般企業で営業の仕事もしたことがあると聞いている。どちらかというとな美術館のノウハウがある方である。自治体の職員は人事異動で担当者が変わってしまうため、継続して営業するのは難しい。民間人材のほうがフットワークが軽く、柔軟に交渉ができる。当館は MICE でも企業に積極的に活用してもらっており、MICE 利用に関してもこの営業担当が窓口である。MICE 利用の収入も多い。(京)

寄付を受け入れに応じた、営業担当へのインセンティブはあるか。(丹)

市から委託業者に対するインセンティブはない。委託業者の中での営業担当者に対するインセンティブは把握していないが、あまりないと聞いている。(京)

各企業への営業活動に市の職員が同行することはあるか。(丹)

一緒に行くケースはほとんどない。(京)

寄付者、企業との関係を維持する活動を行っているか。(丹)

寄付者や寄付をしてくれた企業に対する関係維持、つながりづくりは実施している。例えば、MICE で利用してくれるハイブランドとの調整を行う代理店は、複数のハイブランドとの関係を築いており、美術館はその代理店との関係構築を行っている。企業からの寄付はハードルが高い。展覧会への協賛や企業版ふるさと納税に関しては足を運んで営業活動を行っている。作家さんとの関係性での企業とのつながりもある。(京)

寄付者や企業への特別な対応を行っているか。(丹)

企業に対して、貸し切り観覧やコレクション展や企画展への優待を行っている。企業版ふるさと納税の寄付者に対しては対価性のあるものを渡せないため行っていない。個人の寄付に対しては年間優待券、企画展招待券、100 万円以上の寄付者には銘板に名前の掲示を行っている。(京)

2) 友の会からメンバーシップへのリニューアル

もともと友の会は美術館を楽しむための会であり、集めた会費は会員サービスのために使うということだった。メンバーシップへリニューアルしてからは、「美術館への支援」をメンバーシップの項目に入れ、法人会員の枠を作った。法人会員の会費が一部美術館支援に使われ、美術館への寄付などを行っている。個人会員の会費は引き続き会員サービスに使っている。(京)

メンバーシップ会費の受け皿は何か。(丹)

メンバーシップは任意団体であり、独自の会計がある。総会で予算、決算の議案が決議される。例えば年間 500 万円は美術館の支援に充てるということ、承認を得て進めている。美術館へコレクション購入費の寄付、ベンチや傘立てといった備品の物品寄付などを行っている。購入する物品については美術館からリクエストしている。メンバーシップの事務局は当館であり、実務はメンバーシップから委託してサントリーパブリシティサービスが行っている。メンバーシップ担当が 1 人専任で配置されており、もう 1 人兼任でついている。個人会員は 4,665 人（無料のメルマガ会員を含む、有料会員は 1,850 人程度）。有料会員のうち、900 人程度は継続して支援してくれている企業などの社員である。法人会員は 28 社。(京)

友の会からメンバーシップにリニューアルした際に会費が上がったと思うが、会員からの反応はあったか。(丹)

特に聞いていない。4,000 円から 6,300 円になった程度。(京)

会員を増やすための施策は行っているか。(丹)

リニューアルしてからすぐにコロナ禍となり、やっと今年メンバーシップ会員向けのイベントなどが開催できた。今後、会員を増やすための活動を行っていきたい。会員としてはどれだけ元が取れるかを考えるため、展覧会の無料入場にニーズがあるが、現在全ての展覧会を無料にはできていない。(京)

個人・法人ともに、会員からの要望はあるか。(丹)

特典として展覧会を無料にしてほしいという要望が多い。また、イベント・講演会の要望があり、今年からバスツアーを再開した。展覧会の先行観覧の要望もある。

会員限定のギャラリートークも行っている。企業とはいろいろな付き合いの中で支援していただいている状況で、特に具体的な要望はない。法人会員に対しては、美術館支援にどのように使われたかを「見える化」していきたい。また、会員の企業同士の横のつながりを創出するための、法人メンバー交流会を年2回行い、美術とビジネスに関する講演会を行うなどしている。そのほか、企業への特典に美術館を年1回使える権利があり、それを使って社員への研修や社員向けのギャラリートークなどの依頼がある。社員への研修は文化に触れる研修として、「美術館の歴史」を学芸員が講演することがあった。(京)

3) 自主企画展「跳躍するつくり手たち」へのクラウドファンディング

当館では初めてのクラウドファンディングだったが、市としてはノウハウが他部署にあり、それを美術館に応用した。実務は「京都市京セラ美術館事業企画推進業務」の担当が実施、仕組みをふるさと納税型クラウドファンディングとしたもの。同業務委託先にアートイベントのクラウドファンディングの経験があるスタッフがあり、ノウハウがあった。(京)

歳入・歳出を予算化する際、金額設定はどのように行ったのか。(丹)

企画展予算の足りない分をクラウドファンディングしたため、予算計上においても、足りない分の寄付受け入れを歳入に予算計上し、企画展の経費に使ったという構造。(京)

クラウドファンディングすると決めてから終わるまでどの程度かかったか。(丹)

準備期間が2か月ほどだった。集まった寄付金は360万円ほどで、まず基金に入れ、そこから使用した。(京)

クラウドファンディングは寄付証明やリターンの発送にマンパワーが大きく必要であり大変であったため、集まる寄付金額に見合わないと感じる。(京)

「跳躍するつくり手たち」展については、年度がまたがっているため、寄付金はまず基金に入れ、年度を繰り越して使う仕組みとなった。年度がまたがっていなければ、当該年度で歳入・歳出の予算計上をして実施することも可能だっただろう。

(京)

4) その他

当館は現状、個別の展覧会に対する寄付をお願いしており、経常の運営費に対する寄付ではない。一般財源にプラスした部分で美術館活動を充実する事業であるため、一般財源の圧縮につながるディスインセンティブにはなっていないだろう。個別の展覧会に一般財源も使っているが、寄付金が集まれば、さらに追加できるという仕組み。もし寄付を取って来られたら美術館事業に使うということが財政側に認められている。いただいた寄付を財源にこの事業を行うということを予算編成時に提出している。(京)

既に寄付を集めてくるという体制が整っているからできることのように感じる。これまで寄付を受け入れたことがない博物館・美術館はどのようなところから始めたらいだろうか。(丹)

「もし寄付を取って来られたら、この事業に使わせてほしい」ということを財政当

局と交渉し、そのように予算編成するところからではないか。(京)

課題や今後の展望があれば教えていただきたい。(丹)

プロジェクトベースでの寄付獲得を行っており、経常的な運営費への寄付を受け入れられていないことは課題。メンバーシップからの寄付はコレクション購入や備品購入に使っているが規模は少ない。(京)

他館へのアドバイスはあるか。(丹)

寄付を受け入れること自体はそこまで難しいことではないと感じる。「熱量」の問題ではないか。また、自治体全体の方針も関係するかもしれない。京都市は税外収入を増やしていくという大きな方針があり、美術館で新しいことをやりたいならば、自分たちで資金調達しなさいというスタンス。(京)

基金はグッズや特別なサービスなど、美術館が提供するコンテンツの売上の受け皿になりえるのか(文)

実行委員会形式の企画展のグッズの売上は配当金収入に含まれ、美術館の一般収入となる。事業の充実につながるわけではない。実行委員会からの寄付があれば、基金が受け皿になることはあるだろう。(京)

博物館として様々なコンテンツが期待されている。文化施設の高付加価値化事業の一環で、京都市京セラ美術館でナイトタイム事業をさせていただいたこともある。特別料金をとれば収益になるはずであるが、実装されていない。博物館で魅力的なコンテンツを作り、売っていくこともぜひやってほしいと思っている。一般の社会教育的な利用以外に、富裕層の特別な利用も求められていると思うが、文化施設側がそれに応えられていない。売上の受け皿が博物館の充実化につながるものでないと意味がない。基金などが使えたらと考えた。(文)

現在の仕組みの中では難しい。事業収入は市全体の収入として計上され、その収入は美術館の運営に直接活用されるわけではなく、財政部門がイニシアチブをもって配分することとなる。一般財源負担の軽減にはつながるだろうけれども、美術館事業の充実には直接つながっていかない。(京)

市全体としては意味があるが、館員にとってはインセンティブにならないということか。(文)

その通りである。(京)

メンバーシップでコンテンツを制作し、その売上を寄付してもらうことは可能か。(文)

仕組みとしては可能だが、メンバーシップは会員のための施策を行う会員組織であるため、その枠を超えて事業を行うことは難しいだろう。(京)

友の会からメンバーシップにリニューアルした際に「美術館支援」が加わったとのこと。コンテンツ制作も美術館支援のうちに入るのではないだろうか。大阪市立自然史博物館は、友の会組織が NPO 化し、大阪自然史センターとして博物館を支援する事業運営を行っている。自立したメンバーシップへの検討はないか。(文)

今年度メンバーシップ主催で美術館 90 周年イベントを実施した。1,000 万円ほどの予算でメンバーシップの事業として行ったもの。今回は初めてであったため、収入は度外視して会員へ還元するのみだったが、そこで入場料をとるようなスキームができれば、そこで得た利益はメンバーシップから美術館への寄付とすることは可能

かもしれない。(京)

前提としては、足りないからお金を集めるという視点ではなく、たくさんお金を集めれば、より魅力的なコンテンツ・事業ができるという視点を持ってほしい。京都市京セラ美術館はメンバーシップという任意団体を持っているということで一歩進めてほしい。(文)

まずは体制の充実が必要。90周年のイベントもメンバーシップ主催とはいえ、市の職員もかなり手をかけて行ったため、毎年同じレベルのものを行うことは難しい。検討課題である。(京)

大阪市立自然史博物館も大阪自然史センターと連携している。大阪自然史センターは自立した任意団体として自ら寄付の受け入れを行い、職員を雇用している。京都市京セラ美術館のメンバーシップは個人会員が約 1,800 人で会費収入は 1,000 万円以上あるだろう。この予算でコンテンツを制作する担当を雇い、売上を上げながら事業を発展していくということができないか。公立博物館が稼ぐことができなくても、任意団体が稼ぐことができるというのが一つの解になるのではないかと考えた。(文)

令和元年度の決算書を拝見した。基金運用収入が 22 万円ほど計上されており、基金自体が 2 億円程度あり、0.1%ということになるが、利息ということか。どのような運用をしているのか。(文)

基金は市全体で会計部門が運用しており運用益を収入している。(京)

京都市京セラ美術館の基金の用途が広いのは画期的である。基金に積み立てるお金を増やすことを考えると、基金の一部を人件費としてファンドレイザーを雇い、その人件費を上回る資金獲得をすれば問題はないのではないか。(文)

近年、基金を取り崩して運営費に充てているため、基金の総額は減少している状況。数千万円まで減っている。基金財源にして、基金を増やすためのファンドレイザーを雇う場合、どのような方法でお金を集めるのか、市への説明が必要となるだろう。市の文化芸術企画課では、ファンドレイザーを雇用し、寄付プログラムの作成や寄付のプラットフォーム構築等の業務を行っているため、仕組みとしては考えられる。(京)

【1】 自主企画展のためのふるさと納税型クラウドファンディング

寄付事業の名称	自主企画展「跳躍するつくり手たち」にご支援を！
寄付サイト	https://readyfor.jp/projects/Visionaries
事業開始年	2022年～2023年
寄付方法	ポータルサイト（READYFOR）からの寄付 クレジットカードまたは銀行振込で納入
受け皿	京都市美術館基金
寄付金の使途	京都市京セラ美術館において自主企画展「跳躍するつくり手たち」展を実施。資金は展覧会制作のために活用
関連する条例・規則	京都市美術館基金条例
特典・返礼	<p>A【京都市外限定】本展ご招待コース 寄付金額：10,000円 お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券1枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ1点／本展ロゴオリジナルステッカー1点</p> <p>B【京都市外限定】京都市京セラ美術館オリジナルステーションナリーコース 寄付金額：12,000円 お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券1枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ1点／本展ロゴオリジナルステッカー1点／美術館オリジナルポストカード3種セット1組／美術館オリジナル紙製クリップ1点／美術館オリジナルリングメモ1点</p> <p>C【京都市外限定】京都市京セラ美術館オリジナル手ぬぐいコース 寄付金額：15,000円 お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券1枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ1点／本展ロゴオリジナルステッカー1点／美術館オリジナルハンカチ1点／美術館オリジナル手ぬぐい（白 or 墨黒）1点</p>

D【京都市外限定】 支援者限定ギャラリートークコース（日程 A）

E【京都市外限定】 支援者限定ギャラリートークコース（日程 B）

寄付金額：15,000 円

お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 1 枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／支援者限定担当学芸員によるギャラリートーク（1 名）

F【京都市外限定】 本展ご招待コース（ペア）

寄付金額：20,000 円

お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 2 枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／

G【京都市外限定】 京都市京セラ美術館 オリジナル T シャツコース

寄付金額：20,000 円

お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 2 枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／美術館オリジナル T シャツ（デザイン A（M/L）、デザイン B（M/L）、Kids）

H【京都市外限定】 展覧会カタログコース

寄付金額：20,000 円

お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 1 枚／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／展覧会カタログ（発売 美術出版社）1 冊

I【京都市外限定】 展覧会カタログ 館長・青木淳の直筆サインコース

寄付金額：30,000 円

お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 2 枚／展覧会カタログ（発売 美術出版社）1 冊・青木館長サイン入り／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／本展関係者内覧会招待（1 組 2 名まで）

	<p>J【京都市外限定】館長サイン入り展覧会カタログ+グッズセット+内覧会ご招待コース</p> <p>寄付金額：100,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展招待券 2 枚／展覧会カタログ（発売 美術出版社）1 冊・青木館長サイン入り／本展ロゴオリジナルトートバッグ 1 点／本展ロゴオリジナルステッカー 1 点／美術館オリジナルポストカード 3 種セット 1 組／美術館オリジナル紙製クリップ 1 点／美術館オリジナルリングメモ 1 点／本展関係者内覧会招待（1 組 2 名まで）</p> <p>K【京都市外限定】学芸員独り占めオーダーツアー</p> <p>寄付金額：200,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／J コースと同じリターン（返礼品）／学芸員独り占めオーダーツアー</p> <p>L【どなたでも】全力応援コース（5,000 円）</p> <p>寄付金額：5,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）</p> <p>M【どなたでも】全力応援コース（10,000 円）</p> <p>寄付金額：10,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）</p> <p>N～R【どなたでも】全力応援コース</p> <p>寄付金額：N 30,000 円、O 50,000 円、P 100,000 円、Q 300,000 円、R 500,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会カタログに名前掲載（希望制・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内にお名前掲出（希望制・アルファベットで掲載）／本展関係者内覧会招待（1 組 2 名まで）</p> <p>S【京都市外限定】井上隆夫“Tampopo Browi'n”コース</p> <p>寄付金額：1,500,000 円</p> <p>お礼メール／寄付金受領証明書／公式サイトに名前掲載（希望制・企業名も可・アルファベットで掲載）／展覧会期間中に新館東山キューブ内に名前掲出（希望制・企業名も可・アルファベットで掲載）／井上隆夫 立体作品 1 点（サイズ小）</p>
<p>税法上の取り扱い</p>	<p>ふるさと納税の税額控除に準ずる</p>
<p>寄付金額</p>	<p>寄付総額：3,590,000 円 寄付者：95 人 目標金額：3,000,000 円（2023 年 1 月 27 日達成）</p>

【2】「村上隆 もののけ 京都」展のふるさと納税型クラウドファンディング

寄付事業 の名称	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」ふるさと納税プラン		
寄付サイト	https://kyotocity-kyocera.museum/wp-content/uploads/murakami_mononoke_fix12071400_v2.pdf (プレスリリース資料)		
事業開始年	申込受付期間：2023 年 12 月 7 日～2024 年 3 月 31 日 (予定) ※一部プランは 2023 年 12 月 7 日～2024 年 1 月 31 日 (予定)		
寄付方法	専門ポータルサイトにて申し込み		
受け皿	市の一般財源		
寄付金の 使途	寄付金の一部が美術館の運営予算に組み込まれる		
関連する 条例・規則	なし		
特典・返礼	金額	NO.	返礼品
	10,000 円	1	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 1 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 3 枚セット オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
	50,000 円	2	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 5 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 12 枚セット ステッカー 2 枚 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
	100,000 円	3	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 10 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 24 枚セット 桜のぬいぐるみキーチェーン 1 点 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
	300,000 円	4	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 30 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 24 枚セット 「風神のぬいぐるみ」もしくは「雷神のぬいぐるみ」いずれか 1 点 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
	500,000 円	5	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 50 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 24 枚セット 「風神のぬいぐるみ」と「雷神のぬいぐるみ」各 1 点 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
	1,000,000 円	6	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 100 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「風神図、雷神図のサイン入エディションプリント (小)」1 枚 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
10,000,000 円	7	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」展覧会入場券 100 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「サイン入エディションプリント」20 枚セット オリジナルクリアファイル (A5) 1 点	

30,000,000 円	8	京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」 展覧会入場券 200 枚 「展覧会 閉館後貸切鑑賞権」 1 回 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「サイン入エディションプリント」 18 枚セット オリジナルクリアファイル (A5) 1 点
100,000,000 円	9*	「村上隆 もののけ 京都」 寄付による京都市内在住 (通学) 高校生無料招待の 実現 京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」 展覧会入場券 100 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「DOB の彫刻作品 (Rainbow)」 1 点 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点 * No.11 の申し込みがあった場合は受付終了
500,000,000 円	10 *1	「村上隆 もののけ 京都」 寄付による京都市内在住 (通学) 大学生*2 無料招待 の実現 京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」 展覧会入場券 100 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「かいかいとききの彫刻作品」 1 セット オリジナルクリアファイル (A5) 1 点 *1 No.11 の申し込みがあった場合は受付終了 *2 専門学校生を含む
1,000,000,000 円	11 *1	「村上隆 もののけ 京都」 寄付による京都市内在住 (通学) 高校生・大学生*2 無料招待の実現 京都市美術館開館 90 周年記念展「村上隆 もののけ 京都」 展覧会入場券 100 枚 村上隆による京都市ふるさと納税限定「COLLECTIBLE TRADING CARD」 36 枚セット 「お花の親子の彫刻作品 Bronze Paintina」 1 点 オリジナルクリアファイル (A5) 1 点 *1 No.9 または 10 の申し込みがあった場合は受付終了 *2 専門学校生を含む

※「COLLECTIBLE TRADING CARD」

村上隆の近年の活動で注目を集める NFT (非代替性トークン) プロジェクト。村上は近年、初の NFT 作品「Murakami.Flowers」で自身の代表作である「お花」シリーズを、1970 年代の日本の TV ゲームをイメージしたピクセルドット 24×24 で表現した。今回は、その次なる展開である「トレーディングカード」がふるさと納税特別返礼品となる。

カードは全 12 種類で 1 バック 3 枚入り。種類によって出現率が変わり、特殊な印刷加工をしたものも限定的に存在する。このカードは、2024 年に全 108 種+のトレーディングカード (有限会社カイクイキキ制作販売) として販売される商品の特別版 (台紙の色や印刷の方法などが一般販売版と異なる) となっており、この返礼品のみで手に入れることができる。

税法上の 取り扱い	ふるさと納税の税額控除に準ずる
寄付金額	約 3 億円

【3】 会員制度

寄付事業の名称	京都市京セラ美術館メンバーシップ（個人メンバー/法人メンバー）
寄付サイト	https://kyotocity-kyocera.museum/support （個人メンバー） https://kyotocity-kyocera.museum/support/corporation （法人メンバー）
事業開始年	1957年（2020年、美術館のリニューアルに伴い「京都市美術館友の会」から「京都市京セラ美術館メンバーシップ」に名称変更、法人メンバーシップの新設。）
寄付方法	<p>●個人メンバー</p> <p>WEBサイトまたは美術館窓口にて入会申し込み。</p> <p><有料会員の種類></p> <p>(1)サポーターフェロー（年会費：20,000円） 美術館支援に積極的に賛同することで、美術館との関係を一步進めたメンバー。展覧会やコレクションルームには会員本人、同伴者1名まで無料招待。</p> <p>(2)フレンド（年会費：6,300円） 展覧会や各種イベントをお得に楽しめるベーシックなメンバー。</p> <p>(3)フレンドU25（年会費：3,600円） 展覧会や各種イベントをお得に楽しめる、25歳未満であれば誰でも入会できるメンバー。 ※登録日の時点で25歳未満の人が対象。 ※メンバーズカードの受取り時に、年齢が確認できる身分証明書の提示必須。</p> <p>●法人メンバー</p> <p>京都市京セラ美術館メンバーシップ事務局へ問い合わせ。</p> <p><プラン></p> <p>(1)プラチナ（会費：5,000,000円、マルチイヤー：13,500,000円）</p> <p>(2)ゴールド（会費：3,000,000円、マルチイヤー：8,100,000円）</p> <p>(3)シルバー（会費：1,000,000円、マルチイヤー：2,700,000円）</p> <p>(4)ブロンズ（会費：100,000円（一口）、マルチイヤー：3年10%オフ） ※マルチイヤー：3年分の支援を初年度に納付する場合、合計金額の10%割引で加入できる。</p>
受け皿	京都市京セラ美術館メンバーシップの会計
会費の使途	<ul style="list-style-type: none"> • 会員へのサービス • コレクション購入費としての美術館への寄付、備品購入による美術館への物品寄付
関連する条例・規則	なし

●個人メンバー

特典内容	サポーターフェロー	フレンド	フレンド U25
「コレクションルーム」の無料観覧	○ (+同伴者1名)	○	○
美術館主催・共催の展覧会無料観覧	○ (+同伴者1名)	○	○
各種イベントへの優先予約、参加費割引等	○	○	○
各種メンバー限定イベントへの参加	○	○	○
メンバー限定バスツアーへの参加	○	○	○
ミュージアムカフェ、ミュージアムショップ等館内店舗の利用優待	○	○	○
年4回発行されるメンバーズニュースの配信	郵送/メール	郵送/メール	メール
無料メールマガジンの配信	○	○	○
美術館主催・共催の展覧会の内覧会への招待	○ (+同伴者1名)		

●法人メンバー

	プラン/会費			
	プラチナ 5,000,000円 マルチイヤー： 13,500,000円	ゴールド 3,000,000円 マルチイヤー： 8,100,000円	シルバー 1,000,000円 マルチイヤー： 2,700,000円	ブロンズ 100,000円/口 マルチイヤー： 3年10%オフ
メンバーズカード	8	6	2	-
コレクションルーム無料観覧	全社員	全社員	全社員	全社員
コレクションルーム招待券	500/年	200/年	100/年	10/口/年
各企画展招待券	300/展	150/展	50/展	5/口/展
展覧会内覧会招待状	6通/展	4通/展	2通/展	1通/展
展覧会カタログ送付	3冊/展	2冊/展	1冊/展	-
メインエントランス法人銘板掲載	○	○	○	○
京都市京セラ美術館公式ウェブサイト掲載	○	○	○	○
貴社ウェブサイト掲載用素材の提供	○	○	○	○
法人メンバー限定イベントへの招待	○	○	○	○
学芸員アテンドツアー開催	2回/年	2回/年	1回/年	-
館内施設の利用	館内スペース 2カ所程度	館内スペース 1カ所程度	-	-
展覧会特別貸切観覧	1回/年	-	-	-

特典・返礼

税法上の取り扱い

なし

寄付金額

個人メンバー収入：1,000万円程度（個人メンバーは無料のメルマガ会員を含めて4,665人、有料会員は1,850人程度）
法人メンバー収入：2,000万円程度（28社）

②滋賀県立琵琶湖博物館

1) 施設概要・寄付受入の概要

自治体名	滋賀県
施設運営者	滋賀県（直営）
所在地	滋賀県草津市
公式サイト	https://www.biwahaku.jp/
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・「湖と人間」をテーマに、琵琶湖の自然や歴史、人々の暮らしについて、地域の人々とともに考えていく総合博物館。 ・平成 8（1996）年 10 月に開館、平成 26（2014）年から令和 2（2020）年まで 3 期に分けて展示リニューアルを実施。 ・淡水生物の生体展示では、国内最大級の水族展示をもつ。 ・令和 5（2023）年 2 月に水槽破損事故があり、現在再生に向けて取り組んでいる。
寄付受入の概要	<p><u>企業・団体向けのメンバーシップ</u> 1口5万円の会員制度。館内や公式サイトでの企業・団体名掲示、メンバー交流会などが特典</p> <p><u>水槽1点ごとに支援できる水槽サポーター</u> 企業・団体が水槽を選び、その運営や希少種の保護増殖活動などへの支援（上記の特典有）</p> <p><u>樹冠トレイルサポーター</u> リニューアルで整備した樹冠トレイルの運営などへの支援（上記の特典有）</p> <p><u>琵琶湖博物館応援寄附⁴</u> 資料整備事業や研究事業に活用するための企業・団体からの寄附受入</p> <p><u>水族展示再生支援寄附</u> 水族展示再生のための企業・団体からの寄附受入</p> <p><u>クラウドファンディング</u> トンネル水槽再生のための主に個人からの寄附受入</p>

2) 寄付受入の構造・ポイント

○受け皿は県の一般会計

- ・メンバーシップやサポーターからの支援は「諸収入」、応援寄附や水族展示再生支援寄附は「寄附金」の扱い。
- ・「寄附金」や「諸収入」を予測して歳入予算に計上しており、当該年度の事業に活用することとなっている。
- ・歳入予算に計上していなかった寄附金などは補正予算で財源更正を行い、各事業に充

⁴ 滋賀県立琵琶湖博物館の公式サイトなどでは「寄附」と表記されているため、固有のプロジェクト名など同館が使用している用語やその詳細説明に関しては「寄附」と記載する。

<p>当（一般財源等を財源としていたものを寄附金に変更）する仕組みをとっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 滋賀県には、「歳入確保インセンティブ加算」という仕組みがあり、前年度に受け入れた寄附金増収分を次年度に活用することができるようになる。 <p>○企業・団体との継続的なつながりづくりが第一</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 寄附の有無にかかわらず、企業・団体にも博物館を利活用してもらい、地域の人々と同様につながりをつくるのが館の基本的な考え方。 ・ 開館当初から地域に根づいた博物館をめざし、企業・団体からの依頼（学芸員との協働による活動、講演や観察会等）への対応など、地域での地道な活動が結果として寄附や協賛につながっている。 ・ 常設展示リニューアル以降、企業などには寄附や協賛による支援をお願いしているが、担当職員だけではなく、館長・副館長も訪問し、館の活動やめざす姿などを説明している。 <p>○「みんなでつくる」を実現するためのクラウドファンディング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予期せぬ水槽破損事故であったが、多くの方々からの応援メッセージが届き、皆さんと共に、水族展示を再生しようと「みんなでつくる新水槽」を合言葉にクラウドファンディングを実施。 ・ 制度設計から手探り状態で着手したため、協議や調整に時間がかかった。 ・ 実施中も継続的に支援いただけるよう同館の活動報告や様々な形でのPRを実施し、また事後も御礼状や寄附証明書などの必要な資料の、支援者への発送や返礼への対応など長期的に事務量が増大した。 ・ 今回のクラウドファンディングの実施により、支援者や利用者の声を直接聴く機会が得られた。支援者や利用者との関係が深まり、外部資金調達とは異なる側面で有意義な取り組みとなった。
--

3) 聞き取り調査議事録

日時	令和6（2024）年2月6日（火）9:30～11:00
場所	滋賀県立琵琶湖博物館 応接室（オンライン会議併用）
出席者 (敬称略)	滋賀県立琵琶湖博物館（琵琶） 企画・広報営業課 初宿課長補佐 丹青研究所（丹） 崎山、西園、久保 文化庁（文） <u>中尾</u> <div style="text-align: right;">※下線はオンライン参加</div>
内容	<p>1) 滋賀県立琵琶湖博物館の寄附制度の概要（琵琶湖博物館からの説明）</p> <p>当館は2014年から2020年にかけて、3期に分けてリニューアル事業を行った。令和6年度で開館して28年（平成26年度で18年）になるが、大規模な展示替えは初めてであった。この際、多額の費用がかかることから、外部資金を調達する制度の導入を検討し、寄附制度を開始した。それ以前も一部の企業からの寄附をいただいていたが、仕組みとしては整備できていなかった。</p> <p>寄附メニューは、サポーター制度・会員制度と寄附に分かれている。サポーター</p>

制度・会員制度の中には、メンバーシップ、水槽サポーター、樹冠トレイルサポーターがある。

メンバーシップは企業・団体向けの会員制度である。一口 5 万円からとし、期間は 1 月から 12 月までの 1 年更新である。特典は館内や公式サイトへのサポーター名の掲示、従業員やその家族の入館料 2 割引、びわ博サポーター交流会への招待である。交流会は、学芸員と企業、そして企業同士の交流を行う会として好評である。企画展の図録も提供している。

水槽サポーターは、個別の展示へのサポートをお願いするものである。水槽ごとに企業名を掲示している。大きい水槽は 10 万円、小さい水槽は 3 万円で同じく 1 月から 12 月までの 1 年更新である。

樹冠トレイルサポーターは、リニューアルの際に新たに設置した「樹冠トレイル」の運営のサポートをお願いするものである。屋外展示として縄文・弥生の森があるが、その木々の上部を見ながら歩くことができるトレイルとなっており、琵琶湖を観察できる展望スペースにつながっている。メンバーシップと同様の特典を提供している。

寄附には応援寄附制度と水族展示再生支援寄附の 2 種類があり、水族展示再生支援寄附は、2023 年の大型水槽破損事故以降の 11 月に新たに設定された。どちらも主に企業・団体からの寄附を募っている。応援寄附は博物館の運営全般へ支援していただくものである。元々リニューアル費用への支援をお願いする制度として始まったが、2020 年にリニューアルが完了したことから、通常の博物館運営への応援制度として実施している。

水族展示再生支援寄附に関しては、水槽破損に伴う修繕と再生のために、令和 5 年度から 6 年度の 2 年間の期間限定で行っている。このほか、水族展示再生についての寄附としては、令和 5 (2023) 年 11 月 15 日から令和 6 (2024) 年 1 月 31 日までの期間でクラウドファンディングも実施した。

企業には担当職員だけではなく、館長、副館長なども訪問し、琵琶湖博物館の活動やめざす姿などを説明するとともに、寄附制度やメンバーシップ制度などの内容について理解していただいたうえで、それらの制度へのご支援を検討いただいている。博物館にとっては、これらの活動は、企業の方々に琵琶湖博物館のことを知っていただくきっかけになっているが、その活動の継続にはかなり多くの時間や労力をかける必要がある。コロナ禍の影響で約 2 年間は活動を自粛していたため、以前ほどの寄附を集められていない。時期的にはコロナ禍がやや下火になってきた頃に当館の大型水槽が破損したが、その原因調査などを行う一方、水族展示の再生に向けた活動を行ってきた。クラウドファンディングを実施するとともに、みんなで作る水族展示をめざした展示のためのイラスト募集や展示室での応援メッセージを募集することで、資金面だけでなく、様々な面で応援いただく活動や支援の仕組みをつくり、多くの方から支援いただいている状況。(以上、琵琶)

2) 寄附金の受け入れから博物館事業への活用までの構造

応援寄附と水族展示再生支援寄附は企業版ふるさと納税対象とあるが、企業とし

ては、通常の寄附か、企業版ふるさと納税かを選ぶ形になるのか（丹）

企業が寄附を選ぶ場合に、通常の寄附か企業版ふるさと納税かを選ぶということではなく、当博物館の場合、現在、琵琶湖博物館応援寄附か水族展示再生支援寄附の2種類があり、企業版ふるさと納税制度を利用できるのは県外企業のみである。（琵琶）

企業版ふるさと納税の対象になるためのプロセスはどのようになっているのか。（丹）

県庁内で企業版ふるさと納税の事業にエントリーするかどうかという募集が全庁的にかかり、当館が手を挙げたと伺っている。（琵琶）

各種サポーター制度・会員制度、寄附の受け皿は何か。（丹）

寄附については、博物館の「寄附金」の科目として県の歳入に入る。メンバーシップや水槽サポーター、樹冠トレイルサポーターの会費は「諸収入」の科目に入る。（琵琶）

県の歳入に入った寄附金や諸収入を当該年度に使うことは可能か。（丹）

予算の編成上、寄附金や諸収入を予測して予算の歳入科目に挙げており、その意味では当該年度に使うこととなっている。（琵琶）

応援寄附を運営全般に利用しているということだが、具体的に何に使っているか。（丹）

博物館の資料整備事業、研究事業の二つに充当されている。（琵琶）

寄附者との関係維持はどのように行っているか。（丹）

支援していただいている企業・団体に対しては、定期的な訪問、電話、メールを行っている。サポーター制度・会員制度は12月末で更新となるため、秋ごろから翌年も継続していただけるようお願いするなど、意向を伺うことと合わせて連絡を取っている。また、博物館の人事異動があった場合などには新任挨拶を兼ねてお伺いしている。館では企画・広報営業課が窓口である。企業側の窓口は総務系、広報系など様々である。（琵琶）

県内ではある程度知名度があるが、県外ではそこまで知名度がない。企業へのアプローチでは、まず当館について知ってもらうことを目的としている。近年、生物多様性、SDGsなどに関心が高まっているためか、企業訪問の際などに、それらをテーマにした研修への相談を受けることもある。寄附やメンバーシップの有無にかかわらず、当館で行ってきた地域連携の活動として、学芸員による講演依頼や、博物館を利用したワークショップなどの共催イベントを行っており、当館の活動内容やその目的などへのご理解を深めていただく効果があると思われる（琵琶）

初めての企業へのアプローチを行う際は、何度も足を運ぶなど苦労があったのではないか。（丹）

その通り。副館長（現、館長）も含めて数百の企業訪問をした。（琵琶）

県外の企業はどの程度の範囲か。（丹）

基本的には滋賀県の近隣。リニューアルを実施中には、東京などにも説明にいった事があるが、遠方へ出向くことは難しい。東京本社の会社も多いが、滋賀県に支社や工場があるなど、滋賀県にゆかりがある企業にサポートしていただいている

るケースが多い。

何人の体制で担当しているのか。(丹)

担当レベルは2人。その上に課長がいる。2人のうち1人が正規職員、もう1人が会計年度任用職員である。これに加え、館長、副館長が計画的に企業訪問を行っている。(琵琶)

寄附の受け入れに応じた、職員に対するインセンティブはあるか。(丹)

現時点では、職員に対するものはないが、予算面でのインセンティブ制度(歳入確保に対する加算)が適用される見込みである。(琵琶)

3) 水族展示に関するクラウドファンディング

多くの方からの応援メッセージが契機となった。水槽破損を受け、水槽再生のための寄附など支援方法があれば協力したいという応援メッセージもいただいた。クラウドファンディングのページにも多数の応援メッセージをいただいている。(琵琶)

今回クラウドファンディングは琵琶湖博物館では初めてか。(丹)

2018年に樹冠トレイルへのサポートのために一度行った。しかし、目標額には到達しなかった。(琵琶)

自治体がクラウドファンディングを実施する際に必要な手続きを教えてください。(丹)

事前の調整が大変であった。自治体は前年度に予算編成することが通常のプロセスであるが、今回の予期せぬ水槽破損事故については、予算措置ができておらず、そこから早急な検討を行ったため、クラウドファンディングで支援金を集められたとしても、その予算を何にどれくらい使うのか?といった具体的な経費積算とそのため流用協議の必要があり、これらに対する説明や交渉・協議に時間がかかった。(琵琶)

ふるさと納税型のクラウドファンディングを選んだ理由は何か。(丹)

結果的に、ふるさと納税型しか選択できなかった。(琵琶)

クラウドファンディングは事務局の負担が大きいと聞いている。(丹)

そこが課題であった。今回のクラウドファンディングは横断的にチームを作って行ったが、通常業務に加えて実施せざるを得ないことから、全体的な業務量の増大が避けられない事態となった。そのことは、クラウドファンディングが終わった後も、796名の支援者への発送作業やリターンへの対応などの事後対応が山積し、その業務は現在も続いており、クラウドファンディング実施期間が終わったら全部終わりということにはならないことも実感している。(琵琶)

クラウドファンディングをきっかけとして次の制度設計についての検討はなされているか。(丹)

クラウドファンディングと並行して、水族展示に特化した寄附制度を検討し、創設した。(琵琶)

県財政当局のご担当には博物館の活動に理解をいただけるような説明や働きかけを重視しているのか。(丹)

時間をかけてできる限りの説明をしている。(琵琶)

4) その他

当館の基本的な考え方として、寄附の有無に関わらず、企業との関係を築き、博物館を利活用していただくことを前提につながっていくということがある。開館以来、博物館で行ってきた様々な事業について積極的な交流を行っており、今までのそういった活動によって、結果的に寄附や協賛していただける企業が少しずつ増えてきた部分も大きいだろう。(琵琶)

人材派遣型の企業版ふるさと納税を活用したことはあるか。(文)

ない。持ちかけられたことも聞く限りではない。(琵琶)

寄附の入金手続きはどのようになっているか。銀行振込のみか。クレジットカード納付は難しいのか。(文)

所定の用紙を使って銀行振込をしていただく。現時点では、企業・団体向けにはクレジットカード納付は行っていない。個人はクラウドファンディングではクレジットカードの対応はできたが、それ以外の寄附について、新たな仕組みを設ける際には会計上ハードルがあり、現時点では検討を行っていない。(琵琶)

企業・団体の支援はメンバーシップの形で提供したメニューに賛同した企業・団体が一口5万円で参画するものとなっている。例えば三重県総合博物館では、スポンサーデーを設け、企業がその日の入場料収入を負担して入場無料にしているという例がある。琵琶湖博物館にも家族ふれあいサンデーの取り組みがあるが、これを企業の支援を受けながら拡大していくことは考えられないか。(文)

今のところは具体的に検討していない。(琵琶)

無料デーを増やしても、企業にその枠を買ってもらおうと考えれば、収入が減る方向ではない。プラスになっている例も聞いている。(文)

参考にさせていただきたい。(琵琶)

寄附に関する専任の職員が一人とお聞きしたが、専門のファンドレイザーを雇用することは考えていないか。(文)

現時点では考えていない。(琵琶)

職員のインセンティブについては、給与への反映は難しくとも、間接的な職員インセンティブができないかと考えている。集まった寄附から研究費が増える、サポートスタッフが増えると言った形での職員インセンティブが考えられないか。

(文)

具体的な検討を進めておらず、必要性なども加味して他館の情報なども参考にしていきたい。(琵琶)

調査研究を充実させたい、来館者へのサービスを充実させたいといった部分に寄附が使われていけば、寄附をもっと集めて行こうという動機になると思う。一般財源とは別に考えていければと思っている。(文)

【1】 自主企画展のためのふるさと納税型クラウドファンディング

寄付事業の名称	メンバーシップ
寄付サイト	https://www.biwahaku.jp/supporter_info.html
事業開始年	2020 年
寄付方法	登録申込書の提出。 会費：50,000 円/1 口、500,000 円/10 口 加入期間：1 月～12 月
受け皿	県の歳入
会費の用途	資料整備事業
関連する 条例・規則	なし
特典・返礼	<ul style="list-style-type: none"> ・ 博物館内にサポーター名を掲示 ・ 公式サイトにサポーター名を掲載 ・ 法人従業員、家族の入館料（常設展示、企画展示）2 割引 ・ びわ博サポーター交流会の案内 ・ 常設展示、企画展示の招待券の配布 ・ 企画展示展覧会図録の配布
税法上の 取り扱い	なし

【2】 企業・団体の寄付（サポーター制度）

寄付事業の名称	水槽サポーター/樹冠トレイルサポーター										
寄付サイト	https://www.biwahaku.jp/supporter_info.html										
事業開始年	2016 年（水槽サポーター）/2018 年（樹冠トレイルサポーター）										
寄付方法	<p>●水槽サポーター 登録申込書の提出。 会費：以下の表の通り、水槽ごとに異なる。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">会費/年</th> <th>水槽等</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>500,000 円</td> <td>バイカルアザラシ</td> </tr> <tr> <td>200,000 円</td> <td>トンネル水槽</td> </tr> <tr> <td>100,000 円</td> <td>ビワコオオナマズ、カイツブリ、チョウザメ 内湖・ヨシ原にすむ魚、ふれあい水槽 保護増殖センター、マイクロアクアリウム</td> </tr> <tr> <td>30,000 円</td> <td>その他の水槽</td> </tr> </tbody> </table>	会費/年	水槽等	500,000 円	バイカルアザラシ	200,000 円	トンネル水槽	100,000 円	ビワコオオナマズ、カイツブリ、チョウザメ 内湖・ヨシ原にすむ魚、ふれあい水槽 保護増殖センター、マイクロアクアリウム	30,000 円	その他の水槽
会費/年	水槽等										
500,000 円	バイカルアザラシ										
200,000 円	トンネル水槽										
100,000 円	ビワコオオナマズ、カイツブリ、チョウザメ 内湖・ヨシ原にすむ魚、ふれあい水槽 保護増殖センター、マイクロアクアリウム										
30,000 円	その他の水槽										

	<p>●<u>樹冠トレイルサポーター</u> 登録申込書の提出。 会費：一口 100,000 円/1 年</p>
受け皿	県の歳入
会費の使途	<ul style="list-style-type: none"> ・水槽サポーター：水槽の運営。希少種の保護増殖活動 ・樹冠トレイルサポーター：空中遊歩道「樹冠トレイル」の運営
関連する 条例・規則	なし
特典・返礼	<p>●<u>水槽サポーター</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (1)支援対象の水槽付近にサポーター名を掲示（1年間） (2)公式サイトにサポーター名を掲載 (3)法人従業員、家族の入館料（常設展、企画展）2割引 (4)社内の研修会や催しなどに協力 <p>●<u>樹冠トレイルサポーター</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (1)樹冠トレイルに銘板で企業・団体名等を掲示（1年間） (2)公式サイトに企業・団体名等を掲載 (3)法人従業員、家族の入館料（常設展、企画展）2割引 (4)社内の研修会や催しなどに協力
税法上の 取り扱い	なし

【3】一般寄付（個人）

寄付事業 の名称	琵琶湖博物館応援寄付
寄付サイト	https://www.biwahaku.jp/supporter_info.html
事業開始年	2020 年
寄付方法	寄附申込書（個人用）の提出
受け皿	県の歳入
寄付金の 使途	資料整備事業、研究事業
関連する 条例・規則	なし
特典・返礼	<p>50 万円以上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・博物館内にサポーター名を掲示 ・公式サイトにサポーター名を掲載 ・感謝状贈呈
税法上の 取り扱い	税制上の優遇措置あり（ふるさと納税）

【4】水族展示再生のための企業・団体による寄付

寄付事業の名称	水族展示再生支援寄附
事業開始年	2023年
寄付方法	寄附申込書（企業・団体用）の提出 一口500,000円
受け皿	県の歳入
寄付金の使途	水族展示再生
関連する条例・規則	なし
特典・返礼	<ul style="list-style-type: none"> ・博物館内に銘板で企業・団体名を掲示 ・公式サイトに企業名などを掲載 ・感謝状贈呈
税法上の取り扱い	税制上の優遇措置あり（ふるさと納税・企業版ふるさと納税）

【5】水槽再生のためのふるさと納税型クラウドファンディング

寄付事業の名称	水族展示復活へ！トンネル水槽再生にご支援を			
寄付サイト	https://www.biwahaku.jp/2023/11/_1115.html			
事業開始年	2023年			
寄付方法	<ul style="list-style-type: none"> ●ポータルサイトからの寄附 クレジットカード/銀行振込/コンビニ決済のいずれかで納入。 ●申込書の提出による寄附 申込書を提出の上、指定の口座に支援金を振込 			
受け皿	県の歳入			
寄付金の使途	水族展示「トンネル水槽」「よみがえれ！日本の淡水魚」の亚克力製窓の交換費			
関連する条例・規則	なし			
特典・返礼	カテゴリー	リターンタイトル	限定個数	金額
	応援	応援コース（3,000円）		3,000円
		応援コース（5,000円）		5,000円
	壁紙	特別デスクトップ壁紙		10,000円
	感謝状	特別感謝状（お魚ポスター特別版）		10,000円
	内覧会招待	トンネル水槽特別内覧会招待	20	50,000円
	水族バックヤードツアー	保護増殖センター	10	50,000円
水族バックヤード1通り		10	100,000円	
水族バックヤード1通り＋液浸収蔵庫		10	300,000円	

	水族バックヤード 1 通り + 各収蔵庫	5	400,000 円
	水族バックヤード 1 通り + 魚（チョウザメ）の餌やり + 各収蔵庫	5	500,000 円
学芸員の研究 体験	水質	3	100,000 円
	魚類	5	100,000 円
	昆虫	3	100,000 円
	植物	3	100,000 円
	プランクトン	3	100,000 円
	地学	3	100,000 円
	歴史系	3	100,000 円
オンライン ZOOM	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 水質	3	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 魚類	5	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 昆虫	3	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 植物	3	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー プランクトン	3	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 地学	3	50,000 円
	学芸員を独り占め！なんでも質問・相談コーナー 歴史系	3	50,000 円
動画	博物館オンラインツアー 展示解説編		30,000 円
	博物館オンラインツアー コレクション編		30,000 円
DEEP 解説	学芸員による展示室の DEEP 解説：A 展示室	10	50,000 円
	学芸員による展示室の DEEP 解説：B 展示室	10	50,000 円
	学芸員による展示室の DEEP 解説：C 展示室	10	50,000 円
	学芸員による展示室の DEEP 解説：D 展示室	10	50,000 円
	学芸員による展示室の DEEP 解説：E 展示室	5	50,000 円
館長ツアー	館長（ゾウ研究者）と回る A 展示室	5	50,000 円
副館長ツアー	副館長（カワウ研究者）と回る C 展示室	5	50,000 円
応援コース	応援コース（1 万円）		10,000 円
	応援コース（3 万円）		30,000 円
	応援コース（5 万円）		50,000 円
	応援コース（10 万円）		100,000 円
	応援コース（30 万円）		300,000 円
	応援コース（50 万円）		500,000 円
	応援コース（100 万円）		1,000,000 円
以下は全ての 카테고리 共通の特典 お礼メール／寄附受領証明書／公式サイトに名前記載（希望制）			
税法上の 取り扱い	ふるさと納税の税額控除に準ずる		
寄付金額	2024 年 1 月 31 日現在：11,593,000 円 寄附者 796 名 ※第一目標金額：5,000,000 円		

③熊本市現代美術館

1) 施設概要・寄付受入の概要

自治体名	熊本市
施設運営者	公益財団法人熊本市美術文化振興財団（指定管理者）
所在地	熊本県熊本市
公式サイト	https://www.camk.jp/
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 14（2002）年に開館した、熊本市の中心部にある現代美術館。複合施設「びぶれす熊日会館」の3階に位置する。 ・日比野克彦氏が館長を務め、同氏は熊本市の文化顧問としても委嘱されている。 ・開館当初から同館の運営を行っている（公財）熊本市美術文化振興財団が平成 18 年度から指定管理業務を受託している（現在は非公募）。
寄付受入の概要	<p><u>一般寄付</u></p> <p>展覧会事業、調査研究事業、文化芸術活動の支援、教育普及事業に活用。</p> <p><u>周年リニューアルに向けたクラウドファンディング</u></p> <p>市と協働したリニューアル費用の獲得のためのクラウドファンディング。</p>

2) 寄付受入の構造・ポイント

<p>○指定管理者である財団が寄付の受け皿</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財団の収入として寄付を受け入れ、自由に活用することができる。 <p>○寄付型クラウドファンディング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市と協働で行った 20 周年のリニューアルのうち、財団が発注する部分の費用 ・のためのクラウドファンディングを実施。 ・主なリターンは展覧会への招待やガイドツアー、バックヤードツアーなど。 ・館スタッフによるクラウドファンディングの広報、個人的な寄付の依頼に注力。企業への営業も実施。 ・専任の担当がいなくてもあり、現状では何度もクラウドファンディングを行うことは現実的ではない。 <p>○プラスαの事業への寄付であることを行政と指定管理者が合意</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的な運営費（＝指定管理料部分）の補填ではなく、博物館の充実化のために寄付を募ることを明確化することで、次期指定管理料の算定に影響を与えることを防ぐ。 ・同館の指定管理業務の仕様書に「外部資金獲得」や「寄付」についての言及はない。外部から資金を獲得することは、行政からは企業努力として評価されている。 <p>○市役所との継続した良好な関係づくりが肝</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市役所の様々な部署の人々と相談しあえる関係を指定管理者制度導入以前から
--

継続的に構築している。

- ・ 市民が持つ課題をリサーチするため、館長などによる市役所での「ご用聞き」を実施。市の各部署の悩みなどに対して美術館（現在は熊本市文化政策課も同席）が相談を受けるという仕組み。市職員の研修や市の総合計画をテーマとした展覧会などにつながっている。

3) 聞き取り調査議事録

日時	令和6(2024)年2月16日(金)14:00~16:30
場所	熊本市現代美術館 館長室(オンライン会議併用)
出席者 (敬称略)	熊本市現代美術館・公益財団法人熊本市美術文化振興財団(美) 副館長兼事務局次長・岩崎 熊本市文化市民局文化創造部文化政策課(市) 主査・村上、主任主事・倉岡、主事・樫川 丹青研究所(丹) 崎山、西園、久保 日本博物館協会(日) 半田 文化庁(文) 中尾 ※下線はオンライン参加
内容	1) 寄付金の受け入れから博物館事業への活用までの構造、クラウドファンディング 公益財団法人であれば、寄付を財団として受けられ、財団の収入として入るため、自由に使うことができる。熊本市美術文化振興財団の公式サイトには、決算書を掲載している。決算書の中に「受取寄付金」の項目があるが、令和4年度に関しては受取寄付金が1,293万7,270円とあり、これにはクラウドファンディングで集めたお金が全額入っている。この点に関してとても大きなハードルがあるわけではない。博物館事業に活用するまでのお金の流れも同様である。寄付金を入れ、それを使うということに関しては全く問題ない。寄付金受け入れの規定はある。また、寄付者からの指定があればそのように使うが、今回に関してはリニューアルという目的でクラウドファンディングを実施したため、その目的のために寄付金を使用した。寄付金の使途に対して、行政などからの制限はない。(美) クラウドファンディングの寄付金はリニューアルに使われたとのことだが、リニューアルは財団として行ったのか。(丹) 熊本市と共同で行った。熊本市にもお金を出してもらい、足りない分をクラウドファンディングと財団で負担した。加えて、運営が別である館内のミュージアムショップからも若干負担してもらっている。ただ、リニューアルの発案者は熊本市現代美術館である。熊本市としてはかなり振り回されたと思う。やはり行政でリニューアルを行うとなると、美術館らしいリニューアルはなかなか難しい。提案の自由度が狭くなってしまう。今回のリニューアルは、足りないお金をどうし

ようかという話になったとき、館長がクラウドファンディングの実施を提案した。熊本市には、館がやりたいことに付き合っていた。例えば、特注のテーブルを制作するにあたり、希望する業者と契約するために連携を取っていた。(美)

市の予算の計上としては、実施の前年度からリニューアルを計画していたのか。(丹)

その通り。前年度から、20周年に向けてリニューアルをしたいと相談していた。そのため、予算にはリニューアル費として計上していただいていた。しかし不足分が出たため、クラウドファンディングを行った。リニューアルのデザインは館が行い、市にはお金を出してもらった。(美)

リニューアルの発注は市からか。(丹)

市も財団もどちらからもしている。市は館に発注するわけではなく、業者に発注する。業者には館からも発注した。例えば机を7台作るなら、発注先は同じでも、3台は館から、4台は市からと発注を分けた。(美)

設計施工での発注か。(丹)

設計事務所は館から発注した。前年度から依頼をしていた。テーブルに関しては、館長や館内スタッフの意向などを聞きながら可動式のものにする、移動させて組み合わせるワークショップができるものにするといった案が出た。こうした様々な話をしながら伴走していただく設計事務所を入れた。設計事務所には短期間で様々なことをやってもらった。「前年度に受け入れた寄付金を、年度をまたいで博物館事業に活用する方法があるか」という質問があるが、もちろん前年度の寄付金は次年度に使うこともできる。(美)

クラウドファンディングは設計・制作・発注のどのあたりの段階で行ったのか。(丹)

リニューアルの実施を最終的に決めたのは、令和3(2021)年末か令和4(2022)年の1月あたり。リニューアルをしたいと言っていたのはコロナ禍からだ。以前は美術館の前に大きなソファを置いていたのだが、20年経ち、布製だったためかなり汚れがひどかった。加えて、コロナ対策の消毒が難しいため、スタッキングチェアに変更したら殺伐とした雰囲気になってしまった。そこで、机や椅子をリニューアルしようという話が出た。予算要求をしてもらい、予算は用意していた。また、リニューアルについて話し合った際、美術館の正面入口に関する意見が出た。美術館に入ってすぐにショップがあると美術館らしさがなく、何をやっているのかが伝わりにくいから変更したいがお金が足りないという話になった。そのとき、日比野館長が学長である東京藝術大学がクラウドファンディングを利用していることから、館長がクラウドファンディングの会社を紹介するからやってみよう決まり、相談が始まった。相談を始めたのは令和4(2022)年2月、3月あたりで、実施したのは同年6月からの約1か月間である。(美)

クラウドファンディングは大変だという話を各所で聞くが、実際どうだろうか。(丹)

クラウドファンディングで成功するためには、実施前、実施中の広報が非常に重要であると思った。今回我々が実施したクラウドファンディングは READYFOR

という会社を通しており、様々なアドバイスや手助けをしていただいた。当館では学芸員がクラウドファンディングのための発信を行った。加えて、個人や企業に向けて個別に寄付のお願いをし続けないとクラウドファンディングはなかなか伸びない。社会貢献など自分が役に立てる実感が得られるものが注目される傾向にあり、例えば美術館であれば、「古いコレクションを守り伝える」といったプロジェクトが考えられる。あるいは「災害で被災したものを修復する」など。被災地応援プロジェクトの類は共感を得やすいが、美術館のリニューアルへの共感はそのままで得られないのではないか。今回のクラウドファンディングにあたり、周囲の関係者に寄付をお願いした。自分の知り合いに対して「お金をください」とお願いするのはハードルが高い。それを博物館や美術館がやり続けられるか。1回ならできるかもしれないが、毎年となると難しいだろう。美術館が好き・美術が好きな人になら依頼しやすいかもしれないが、どちらかというとなら美術関係者ではない市役所の方々などに依頼することが多かったため、毎年継続することはできないと思った。エネルギーを持っている人がいないと、クラウドファンディングは難しい。(美)

財団の中でクラウドファンディングに関わったのは、担当の学芸員と副館長か。
(丹)

財団の人全員が声掛けをしてくれた。他にも、市のOBの方々企業が回ってくれた。全員体制でやってはいるが、負担の多寡はある。一番大変だったのはやはり担当者だと思う。お金集めに力を入れたのは副館長や市のOBである。(美)

クラウドファンディングとは別に、通常の寄付はあるか。(丹)

非常に少ない。まだ実績はないが、今年から遺贈寄付の受け入れを始めた。地元の銀行に遺贈の担当課があるため、その銀行に遺贈の相談があった際、熊本市現代美術館を紹介してもらえるようにした。(美)

寄付を受け入れる企業などとの関係を構築する専任スタッフはいるのか。(丹)

いない。専任の人がいてくれるとよいと思う。(美)

通常の寄付は、どのようなことがきっかけで入ってくるのか。(丹)

所蔵作家の遺族からの寄付があった。クラウドファンディングの実施期間に間に合わなかった人からの寄付もあった。(美)

収支資料を見たが、資料にある収支がそのまま美術館の収支だと捉えてよいか。「受取寄付金」はクラウドファンディングと通常の寄付を合わせたものか。(丹)
その通りである。(美)

全体収支の中の寄付の割合は、資料の「経常収益計」のうちの「受取寄付金」という理解で合っているか。(丹)

そうである。また、「什器備品減価償却費」の項目があるが、厳密に言うと机・椅子などの備品に関しては減価償却をしているため、ここに含まれない。備品ではないもの(施工費用等)は全て載っているが、備品を購入したお金は5、6年で減価償却していくため、その備品の合計額が乗っていない。そのため、額が少なく見える。(美)

収支資料<正味財産増減計算書>のうち、「受取寄付金」は「一般正味財産への振替額」となっている。これは寄付金を振り替えるということか。(丹)

いったん一般正味財産に振り替えてから使うということだ。寄付金として入ってきたお金を、一般正味財産として財団の財産に落とし込んでから使っている。

(美)

寄付型クラウドファンディングのリターンの設計についてお聞きしたい。どこまでが対価性があり、どこまでが対価性がないのか、それに関する議論はしたか。

(丹)

元々、美術館や博物館から渡せる品物はない。例えば観覧料1,500円の展覧会への招待を対価にしろと言われると、できなくはないが、ではかわりに1,500円寄付してもらおうということにはならない。あくまでもお気持ちをいただくという方針でしか博物館としては実施できないのではないかと思う。(美)

展覧会に招待するという行為をリターンとしているということか。(丹)

そうである。例えば、今回のクラウドファンディングでは、今年度の展覧会に招待&学芸員のガイドツアーをリターンとして用意した。バックヤードも含めて案内するため、館長が打ち合わせをしているところを寄付者が見学することもあった。その際は、クラウドファンディングのお礼を館長が直接伝えた。このように、礼を尽くすことは徹底した。リターンには対してお金をかけていない。(美)

リターンを用意するのが大変だという話をよく聞くが、どうだったか。(丹)

クラウドファンディングを担当してくれた学芸員は大変だったと思う。また、リターンが終わり、寄付者とどう繋がっていくのかについては今年度議論した。READYFORのアカウントはまだ残っているため、ちょうど1年経ったときにお礼と寄付金の活用の様子を伝える記事をアップした。同じ内容を美術館の公式サイトにも掲載した。しかし、公式サイトにアクセスしていない寄付者もいるため、寄付者全員にご挨拶状のようなものを送るかどうかが話し合ったのだが、結局担当者の余裕がなく出せなかった。しかし、やはりご挨拶状は出したほうがよいということで、今年3月に、来年度の事業ラインナップのお知らせとともにご挨拶状を出す準備をしている。(美)

クラウドファンディングの際、企業にも声掛けをしたとのことだが、どのような企業を対象にしたのか。(丹)

しらみつぶしに声を掛けた。企業や銀行をピックアップして声掛けしたりお願いしたりした。普段は付き合いがない企業に飛び込みで行ったため、案外大変だった。(美)

企業に行く際、説明のためのツールは用意したか。(丹)

紙媒体で作成して説明した。(美)

同じ企業に何度か足を運ぶことで関係性を深めていったのか。(丹)

そのような感じではない。クラウドファンディングは実施期間が1か月~2か月ほどに定められているうえ、相手側が忙しいところに何度もお金を要求するのは気まずさがある。一度こちらからお願いをしに行ったら、基本的にその後は委ねる。お返事をいただけないところに電話をすることはあったが、何度もしつこくお願いすることはなかった。(美)

クラウドファンディングでは目標額の約2倍の額を集めていたが、上手くいった理由は何か。(丹)

私は市の職員の知り合いが多い。少額であれば寄付をしてもいいと思ってくれる人がいる層だと思う。クラウドファンディングの期間中に寄付をお願いするメールを送った。普段から緊密に連絡を取っているわけではなくても、私からメールを送ると返事をしてくれたり別の用事を思い出してくれたりする人たちに対しては、メールのやり取りを必ずするように心がけていた。普段の関係づくりがすごく大切。そうでないと、いきなり寄付はしてくれないだろう。関係性によって助けてあげたいと思うかどうか判断する気がする。(美)

2) 市役所との関係づくり

市役所との関係が密である印象を受けた。市役所から美術館に相談に来ることがあるようだが、これはどういうことなのか。(丹)

普段から関係づくりをしているため、相談しやすい。何かあれば岩崎氏に聞いてみようと思える。相談のハードルを岩崎氏が下げた。(市)

館長は、市役所と美術館の物理的な距離が近い点は当館のよいところだと言っている。私もその通りだと思う。指定管理者制度が始まったとき、美術館の指定管理業務が受託できないかもしれないという危機感を強く抱いていた。長らく公募の期間が続いたこともある。街中にあるため、商店街はもちろん、市民との関係がよくなないと指定管理業務は受け続けられない。館長が始めた活動の一つである「ご用聞き」は、市民のご用は市役所にあるという考えのもと始まった。市役所の中に様々な仕事をしている方がいて、その方々と関係していくことは市民と繋がることでもある。こうした活動はずっと続けてきた。お互いに相談し合える関係は作れていると思う。さらに、市役所は異動があるため、関係性がどんどん広がっていく。(美)

「ご用聞き」とは、具体的にどのようなことをしているのか。(丹)

館長は、今年度から熊本市の「文化顧問」に就任した。以前からアートの考えを市政に取り入れる動きがあり、その中で文化顧問が発足した。今年度はご用聞きを文化顧問関連の事業の中に位置づけている。ご用聞きは3年ほど前に始まった。最初は、美術館の事業として市街地整備課を対象に活動した。「市民のご用は市役所にある」という考えのもと、館長が市役所の課題を直接聞きに行った。会議室ではなく、実際の職場に館長が出向き、何かご用がないかを聞いて回る。職員は抱えているモヤモヤを話し、館長の考えを聞いた。すぐに解決するわけではないが、館長の考えを職員が取り入れるように動いた。館長は昨年度までに、200課のうち13課を訪問した。今年度は新たに10以上の課を訪ね、課題やモヤモヤを聞いた。(市)

ご用聞きはアポなしでの訪問なのか。(丹)

基本的に、市役所側からご用が美術館に届く。ご用に対してこちらが出向くかたちだ。館長は月2回しか館に来ないため、ご用聞きはある程度スケジューリングをしておかないと実施が難しい。(美)

例えばどのような相談があったか。(丹)

ご用聞きは相談は様々であり、なかには美術館とはあまり関係ない相談もある。市街地整備課からは、国土交通省が取り組んでいる「ウォークアブル推進都市」に

についての相談があった。そのほか、熊本市の人材育成センターからは市役所職員の人材育成研修内容に関する相談や、まちづくりセンターからは自治会に若者が入らないことや在留外国人についての相談が寄せられた。現在長く取り組んでいるのは、熊本市政策企画課からの相談だ。来年度から第8次総合計画にまつわる展覧会を開催しようという話が出ている。経緯としては、文化顧問の委嘱状交付式を終えた後、館長と市長が市の職員とともに様々な話をした。その場には政策企画課の総合計画担当の方がおり、それ以前から総合計画に関する相談は受けていたため、私が話を振ると、市長は総合計画展の開催を提案した。館長も賛成したため、実現することになったのである。展覧会は4月3日から無料で開催する。展覧会のために今年度は10回ほどご用聞きを行った。最初に総合計画の担当だった方が、総合計画を浸透させるには人材育成が必要だと熱心に話していた。その方は異動して今は政策企画課にいないが、その考え方は脈々と根付いている。人材育成の話をしたとき、まちづくりセンターの職員は最も市民に近い存在であるため、その育成に力を入れるべきだということになった。ということで、幸田まちづくりセンターに出向くと、センター長から「地域のまちづくり担当の職員全員を研修したい」という話が出たため、今年度は地域担当職員研修を4回実施した。人づくりにアートがどう関わっていくのかをかたちにできればいいなと思いながら動いている。(美)

研修の講師は学芸員か。(丹)

館長が担当している。館長が美術館に来る時に合わせて研修会を開催している。また、東京藝術大学の福祉プログラム研修「DOOR プロジェクト」にも関わっている。(美)

寄付は財団に入るため、特に制限や問題はないとのことだが、寄付の扱いに対して悩みを抱えている自治体や美術館は多いように感じている。今までのリサーチから、寄付が上手くいっている館はどこも寄付に対するハードルの高さを感じていないことが分かった。要因としては、自治体との関係が良好であることが挙げられる。また、「この館長だから上手くいった」というように属人性が高い場合が多く、寄付に成功した館に話を聞くと「全国の参考になるとは必ずしも言えない」と前置きされることがある。熊本市現代美術館の事例を寄付の展開の仕方の一つとしてより広く共有させていただければ、現場で役に立つのではないかと思った。(丹)

指定管理制度が始まったばかりの頃、当館は助成金をかなり申請していたのだが、助成金を得たら指定管理料を減らすと言われたため抗議したことがあった。これに似たようなことが寄付の場合にも起こっている気がする。プラスαで何かしたいときに寄付や助成金を使うのだということを行政と指定管理者がきちんと理解できていれば、ハードルが下がる可能性があると思う。属人性の高さについては、その通りだと思う。本来、アートや文化は属人的なものだから難しい。DOOR プロジェクトやご用聞きの目的の一つに、行政の属人的ではない仕事を打ち壊すことがあると思う。行政の仕事は引継ぎができるようになっていて、特定の人でなければできない仕事にはならないようにしている。文化顧問について市長は「市民を囲い込むようなかたちの行政はもうできなくなってくるだろう。だ

から今回文化顧問を委嘱するのだ」と話していた。市長は、市民と会話することを大切にしているように感じる。市民との会話ができる職員を育てられるものこそがアートなのではないかという考えのもとで動くのが、文化政策課のこれからの役割だと考えている。属人ありき行政を目指すことができればよいと思う。

(美)

ご用聞きの流れを示す資料を見せていただいたが、これを公表する予定はあるか。(丹)

してもいいが、どう公表したらいいのかわからない。(美)

今回の調査研究の報告書に具体例として掲載したいと思っているが、可能だろうか。(丹)

行政側がよければ載せてもよい。(美)

館長は講演会の際、熊本市の取り組みを紹介している。我々も広めたいと思っているので、載せてよい。(市)

3) その他

地域とのコミュニケーションを取るのは非常に大切で、館を支えてくれる人を増やすことにも繋がる。一方、通常寄付をした支援者の名簿を見ると、地域の人は少ないように思う。美術館が地域とコミュニケーションを取ることは、寄付にも繋がる活動だと思う。今後、財団として戦略を持って動く展望はあるか。(文)

お金がないことは大きな悩みだが、足りないお金を寄付で賄うべきか難しいところである。行政との会話がうまくいかず、寄付金を得ることで指定管理料を減らされてしまう話があったが、例えば寄付がある一定額入る体制になったとき、それは行政による経費節減の検討に繋がるだろうと想像がつく。それが正しい方向性なのかどうかは考えなくてはならない。美術館や博物館の職員はよりよいものをめざしている。寄付や助成金はプラスαのもののために使われるものであるため、基本のお金に換算されては困る。その理解がないと、事業展開しづらい。

(美)

それはディスインセンティブの問題になっていて、あらゆるセクターの美術館・博物館の寄付活動を妨げている。寄付を受け入れるかどうかについて職員の皆さんが消極的になってしまっているのは、ディスインセンティブが懸念されるからだ。しかし、お金がない・人がいない状況はずっと続いている。では寄付を受け入れずにやっつけられるのか。予算は減り続けており、内部資金は今後増える見込みがない。職員の皆さんがよりよい館にしたいと思うなかで、ではどうするかという話になったとき、内部資金に依存する経営が成り立たないのは間違いない。経営自体は我慢すれば細々とやっつけられるかもしれないが、よりよい館の活動をめざすには充実化を図るしかない。しかし、行政は「充実化しないと補助は出せない」と言うのに対して館は「補助が出ないから充実化できない」と言う堂々巡りはずっと続いている。ファンドレイジングはお金を集めるために行うのではなく、館をよくするために行うのだという考え方を持ってほしい。この考え方がないから、日本のミュージアムはファンドレイジングをしない。ファンドレイジングができる体制がないということもあるが、どこかでやり始めないとますます悪

くなっていく。体力があるうちにやるべきことを先延ばしにしている現状を私は懸念している。お金が足りないから集めるのではなく、ミュージアム活動を充実させるために収入源を多角化して運営支援の拡大を図ってくという観点が必要。海外では、ファンレイジングの部署はデベロップメントと呼ばれ、開発・発展するために動いている。こうした意識がないとファンレイジングはできなくなる。他の博物館・美術館の話聞いても、お金と人が不足する状況の解決策を見出せていない。熊本市現代美術館のように行政と豊かなコミュニケーションを持っており、寄付の制度を上手く活用している館でも、現状以上の寄付金を集めると行政からの補助は減額されてしまうのではないかという懸念から身動きが取れなくなってしまうケースはあると思う。これを打破しないと現状は変えられないため、意見交換をしたいと思った。(文)

まず、現状以上に寄付金を集めることはできない。私も、美術館・博物館の予算が今後劇的に増えることはないと思っている。行政自体が逼迫しているとき、美術館・博物館にだけお金が出されることはあり得ない。指定管理者制度にはよい面も悪い面もあると思っているが、指定管理者制度が始まったことによって行政との連携がある部分で取りづらくなったといえる。私は、文化政策課が最も連携しづらいと感じている。行政の中で、熊本市現代美術館が指定管理者であるということをもっと強く意識しているのが文化政策課だ。他の部署はそこまで意識しておらず、美術館や財団側と一緒に仕事をするに関してハードルはないが、所管課である文化政策課側は、相手は指定管理者だからある一定の距離を保って仕事しなければならないという考え方を持っているのである。文化顧問という役職ができたが、熊本市現代美術館の担当者と文化顧問の担当者は別の班に所属しているため仕事が被らないことからいえるように、美術館を文化政策に活用するかたちにならないことに対して疑問を感じている。美術館は文化政策のために活用する場の一つであるべき。美術館・博物館は単独で全て切り盛りしている存在というより、文化政策という大枠の中の一つとして捉えるべきだと考える。しかし文化政策が一体何の役に立つのか、どこの行政でもはっきりしていないため、予算がつかず隅に追いやられがちである。ご用聞きや文化顧問、総合計画展は、文化政策の立場を強めるための活動だ。文化は横軸になり得るものだから、文化によって組織自体を変えることができれば、「博物館は博物館独自で稼いでください」とはならない議論が可能になるのではないかと思う。館がやりたいことをやるためにお金を稼ぐのはとても重要なことであるから、そのために助成金の申請はしていく。しかし、館だけが独り勝ち／独り負けするののかという話で議論をしては、何も変わらない。結局誰かを悪者にして堂々巡りになる。文化政策自体の常識を変えるような動きをしないと、大きな変化は起こらないと考える。

(美)

熊本市は文化芸術振興指針を出している。その中に熊本市現代美術館についての記述があり、きちんと目配りされていると感じた。ご用聞きや活動が地域と美術館を繋いでいるように、熊本市現代美術館が行政メリットとして十分に認められていると思う。そのなかで、行政の資金を獲得・拡大していくことは、熊本市現代美術館においては可能だと思っている。ただ、資金の獲得・拡大は行政以外か

らお金を集めることによっても可能ではある。熊本市現代美術館のように、ベーシックインカムを確保できていて更なる拡大を狙える活動をしている館はそのまま続けていけばいいが、加えて寄付活動にも力を入れていくことが大事だと思う。熊本市現代美術館のクラウドファンディングには企業支援がたくさん入っていたが、それらは通常寄付に繋がっていないようだ。熊本市現代美術館は地元向けの取り組みをしているから、地元企業としっかりと繋がれば経常的な寄付の確保が可能なのではないかと思う。クラウドファンディングの成果と通常寄付が切り離されているのは非常にもったいない。クラウドファンディングは入り口だから、そこからドナーピラミッドを上げるための DRM を実施してほしい。もう寄付を集める展望はないか。(文)

当館のようなところがクラウドファンディングで寄付を集める場合は、何かを仕掛けるときだ。先ほど当館はベーシックな資金が潤沢にあるとお話されていたが、実際のところ当館で最も不足しているのはベーシックな資金だ。反対に、助成金やクラウドファンディングなどプラスαの資金は集まる。当館の今の課題は、ベーシックな資金をどうするかだ。そのため、クラウドファンディングをすることに必要性を感じない。(美)

ベーシックインカムはどの館も足りていないと思っている。ベーシックインカムの確保・拡大に繋がる活動をしている熊本市現代美術館においては、その点はしっかりしているという意図で話していた。寄付の部分に関しては、集めていく余地が他にあるのではないかと思う。クラウドファンディングをきっかけに CRM/DRM を進めていくことで、通常寄付に繋げることは可能なのではないだろうか。(文)

当館で最も不足しているのは管理費と人件費だ。クラウドファンディングを何に向けて行うか。リニューアルなどの事業に関するクラウドファンディングのような、成果がわかりやすいものが日本には多い一方、海外では運営費を集めるクラウドファンディングが日常的に行われていると思う。寄付という不確実なものによって人などベーシックな部分を賄うのはリスクが大きい。その人を雇い続けられるだろうかという懸念がある。有期職員を否定するつもりはないが、人に仕事がついてくるのが美術館においては普通であるなか、突然契約を切ることは美術館の魅力を切ることに繋がる。(美)

では、経常経費が上がるなかで正規職員を増やすためにはどうしていけばよいと考えるか。(文)

そのため、行政自体のかたちを変えることを目標に動いている。行政のかたちを変えることと、文化の価値を変えることをめざしている。(美)

それは大切なことだと思うが、組織の運営・経営について考えたとき、寄付が必要になってくるのではないか。寄付を拡大する余地はまだあると思う。(文)

寄付を拡大することに対するコストパフォーマンスが感じられない。プラスαになればよいと考えている。寄付に取り組みないのは人手不足の問題もある。(美)

本来的には熊本市からしっかりとお金を出してもらいたいという考えか。(文)

その通り。今のところはそのほうが確実だと思っている。(美)

寄付だけを増やしてほしいわけではないが、館の充実化を図るために多様な資源

を得てほしいと思っている。もちろん市からの予算や助成金が得られればいいが、基本的には館の経営資源を増やしてほしい。市からのお金は限界が見えているため、増やすためには外から集めるしかない。ファンドレイズかマネタイズ、もしくは投資信託をすることが考えられるが、基金を回して運用していくことは現実的ではない。そうすると最も現実的なのは寄付なのだろうと考える。(文)

日本の美術館・博物館の価値が変わらないといけないと思っている。今のままの状態ですら寄付だけを増やそうとするのは難しい。(美)

価値がベースにあるのは間違いない。私も普段から価値を発信していこうという話をしている。各美術館・博物館の価値は文化庁ではなく、各美術館・博物館自身でしか発信できない。文化庁は広報面での手伝いはできるし、補助金を出すこともできる。(文)

美術館・博物館は何のためにあるのかが曖昧になっているように思う。現在、美術館はカジュアルなイベントの場の一つとして存在しているが、美術館という場で人は何をされるのかということをもう少し丁寧に説明して常識にしていかなないと、他のイベント会場と比べられてしまう。他と同列になっているうちは何も変わらないと思う。私も美術館職員の一人として価値発信しようとしているが、それはごく小さな一手でしかない。広報ではなく、常識として国が言葉にして発信していくことが大切だと思う。その下支えであれば我々はいくらでもできる。美術館の価値が変われば、美術館に対するファンドレイジングは生まれてくるだろう。現状のまま寄付だけを増やすことが現実的には思えない。(美)

国からの発信については、各種補助事業等の報告もあるし、博物館総合サイトのコンテンツ等も充実させていくつもりである。(文)

「文化とは何か」という部分が伝わりきれていないように感じる。現代社会において、メンタルの問題が大きく課題となっている。その状態を文化で救えるのではと考えている。文化には何ができるのかを分かりやすい言葉でさらに発信していく必要があると思う。我々のように文化に関心がある人は国などからの発信を受け取って共感している。しかし、文化への理解を日本人の常識だと思えるほどのものにしていかなければならない。そのためには日本自体を変える必要がある。動くのは国であってほしい。(美)

文化芸術基本法や文化芸術基本計画の中で、文化芸術に関してはかなりしっかりと国の考え方が示されている。このように法律を読んでもらわないと分からないのと同様、美術館・博物館も来て観てもらわないと分からない。昨年12月に博物館総合サイトを立ち上げたのは、博物館の価値を発信していくためだ。文化庁の月刊誌『いきいきミュージアム』も一般向けに発行している。発信に関しては我々もまだまだしっかり取り組まないといけない。一方で、現場は現場として何ができるのか考えていく必要がある。館自身の活動を支えたいと思う人が寄付をしてくれるのだろう。(文)

「芸術」という言葉が堅く聞こえてしまい、美術館も敷居が高いと思われている。言葉自体を変えるほどの大きな動きがあったほうがいいのかもわからない。今までのような、法律や政策を通した伝え方ではない発信方法が必要なのではないかと思う。文化芸術への理解があったうえでのファンドレイジングであり、ファ

ンドレイジングありきではないと考える。(美)

プロモーション費や調査研究費をここ数年は多く用意している。博物館という言葉も「ミュージアム」というかたちで美術館・動物園などを包含して発信したほうがいいと提案しても、反対されることがある。それぞれ考え方があなかで着地点を探る必要があるが、一般の方が分かりやすいかたちでミュージアムの価値を発信することは、それぞれの立場で進めていくべきだと思う。今後も協力していただきたいし、我々も頑張りたい。(文)

ミュージアムの話だけをしてしまうと、どうしても狭まっていくと感じている。全体的な話として捉えるべきであり、美術館・博物館を切り離さないでほしい。

(美)

今回の法改正はおっしゃっていることをそのまま実施したものなのだが、主旨の浸透が課題だ。(文)

我々自身の理解も進んでいない気がする。議論するべきだと思う。(美)

指定管理者の業務仕様書に、寄付を含めた外部資金調達についての記載があるか。(丹)

ないと思う。自主的に行っている。(美)

他の博物館や自治体は、指定管理者が寄付を受け入れていいものなのか悩んでいるケースがある。自治体側から外部資金を受け入れるように指定してくれたら、もう少しスムーズに進むのではないかと考えた。(丹)

業務仕様書に書いてしまうと、受け入れることが仕事になってしまい、むしろ受け入れにくくなってしまわないかと考える。得た収入から差し引かれる原因になってしまいそうである。(市)

まずは市とのコミュニケーションを十分に取っているなかで所管部署である文化政策課とのコミュニケーションが最も弱いことについて気づいたことがある。現場である美術館と文化政策課が「美術館とは何か」を考えていくプロセスの中で、指定管理者制度が邪魔しているように感じた。現場の仕事は業務仕様書に基づいて実行せざるを得ない。設置者としての文化政策課とはコミュニケーションしづらいのは理解できる。寄付については、寄付をプラス α 程度で行っている熊本市現代美術館のやり方はよく理解できる。クラウドファンディングに関する話を聞いて、担当者はしんどいのだなと思った。そのため、クラウドファンディングで得た寄付をシードマネーにして館自体をよくしていくための寄付を発展させていくモチベーションを、指定管理者制度の中で美術館を運営するスタッフたちに共有することはなかなか難しいだろうと感じた。また、私も博物館単独主義を捨てないと未来はないと思っている。特に地域は、地域の総合政策の中で one of them の施設として博物館・美術館を位置づけ、博物館・美術館があることによって地域住民の生活がどうよくなるのかを地域全体で考えていき、博物館・美術館の存在価値を地域行政全体において評価するプロセスを作る必要がある。博物館っていいですね、もっと来てくださいという姿勢ではいけない。国全体が文化をどう見るかという部分についても、国は国で同じ構図を抱えている。国の総合政策の中に文化をどう位置づけるのかが見えてこない。文化芸術基本法を作って博物館法と他の分野を組み合わせた理屈は理解できるが、国は「日本にとって一

番大切なのは文化である」ということが伝わってきていない。メインニュースになるのはいつも経済やモノづくりの話題だ。メインニュースが変わっていくくらい、国のあり方自体を変えていこうとする力が国にもあってほしい。それに向かって現場の博物館が一生懸命努力するモチベーションが生まれることが非常に大切だ。現在の熊本市は全国的に見てかなりよい状態だと思う。熊本市全体の地域政策の中で、美術館・博物館をどのように位置づけてどう評価するのか。日比野館長のような属人性の強い方がご用聞きをしているのは、この問題を解決するためなのではないだろうかと思う。美術館は美術館政策だけでなく市全体の政策に関わるのだということ、所管部署も他の部署も含めて皆で考えていける一つのモデルケースをぜひ作っていただきたい。また、最後に質問なのだが、岩崎氏の後ろの壁に貼ってある紙は何か。(日)

ご用聞き議事録だ。館長室の壁一面に貼ってある。(美)

以前、熊本市現代美術館に伺ったが、入り口の雰囲気はよくなったと思った。館長の「入り口が美術館らしくない」の一言は、とても大切な発想だ。入り口が変わると違う場所になったように感じられる。ぜひ、熊本市の総合政策として美術館が活躍してほしい。ベーシックインカムは限られた資源であり、なかなか増えないというのは中尾氏の言う通りだ。しかし、限られた財布の中の分配を変えていける可能性は十分にあると思う。日本全国の館に言えることだ。現場も努力しながら行政の理解を得て、文化や博物館を未来に向けての政策の戦略として使えるように考えてもらいたい。そのように行政が動けば、一般からの寄付も自然と増えていくだろう。(日)

熊本市の文化政策課は皆一生懸命に取り組んでくれている。美術館の所管としてもよい関係であるし、文化政策としてもよい関係を結んでいる。文化顧問もできて大きく動き始めてはいるが、文化政策自体がまだ弱い。文化政策課が企画局のようなところに位置づけられれば、より文化顧問などの活動は生きてくるのではないかと感じる。また、私のような動きをする人が行政の中にいて、その人が博物館を担って目を配ることができ、文化政策課の中にきちんと位置づけられることができれば、館が孤軍奮闘するのではない一体的な文化政策が行政の中でどう活きるのかという話になってくるのではないだろうかと思う。(美)

文化がコアになっている地域政策を展開するモデル地域として、熊本市が存在すればいいと思う。属人性を持って仕事が回ることは非常に大切だと思う。それによって生まれたよいコンセプトを繋いでいくためには、属人性を持つ人材を継承しなければならない。行政職にしても博物館職員にしても、3年ほどで仕事を切ってしまうのは、3年間は属人的な仕事ができてもその後10年間は無理だ。属人性で動いている個人に蓄積されたノウハウとスキルはきちんと受け継がれるかどうか、指定管理者制度や有期雇用職員が増えるなかでもう少し危機感を持ったほうがいい。(日)

全く同じものが継続していくことはないと思う。伝統文化も同様で、人が変わっていけばその人のかたちにかスタマイズされていく。よいものは続けていこうと皆思うだろう。かたちは変わっても、方向性さえ定まっていれば問題ないと思う。ただ、方向性が今は不明瞭だから、言葉にするなどして分かりやすく表現で

きればいい。(美)

時代が変われば博物館も変わっていく。博物館自体が時代の中に内在している。移り変わる中で、よいものは受け継ぎ、イノベーションする部分はイノベーションしていける体制は非常に大切だ。体制ができれば、それを理解した行政や利用者からの様々なかたちでのサポートが得られるだろう。それが求めるべき方向だと思う。(日)

博物館は変わらなくてはいけないとずっと思っている。伊藤寿朗の第三世代論から発展した第四世代論を語る人はあまりいない。私は、社会というコミュニティの関わりの中での博物館が第四世代だと思っている。熊本市現代美術館はそのような活動を体現していると思う。社会との関係性の一つに寄付がある。館を支えたいと思っている人がボランティアだけでなくお金で支えていくことは大切だ。海外のファンドレイザーには、社会参画の機会を提供するのが寄付だと言う人もいる。そういった、熊本市現代美術館を応援することで熊本市をよりよくしていくとする観点も持つべきだと思う。(文)

「まちをよくしていくために寄付を行う」という常識を作ることが非常に大切なのだと思う。常識作りは我々もするべきだが、全国的なものにするには、昨今の新NISAのようなより強いアピールが必要な気がする。方向性のようなものを国民に指し示すことが常識を作っていくと思う。(美)

アーツカウンシルのようなポジションが必要だという議論が進行中だ。国は法制度等を整えていくが、業界の未来を拓くテーマやキーワードは業界自身が出すものだと思う。(文)

熊本市の文化政策課の方々には、美術館と情報共有をして、より連携しやすい仕組み作りや他の行政のセクターとの関係の広がりのために支援していただきたい。(日)

【1】一般寄付

寄付事業の名称	ご寄付のお願い
寄付サイト	https://www.camk.jp/about/donation/
事業開始年	2016年
寄付方法	<p><手順></p> <p>(1)「寄付申込書」の提出 記入の上、担当者宛までメールまたは郵送にて送付。 送付先： 〒860-0845 熊本市中央区上通町 2-3 熊本市美術文化振興財団 会計班 宛 メール：gamadas@camk.or.jp</p> <p>(2)寄付金の振込 「寄付申込書」の受理・確認後、振込先口座を連絡。指定口座へ寄付金を振込む。 ※ 振込手数料は寄付者負担。</p> <p>(3)受領証明書の発行 「寄付申込書」および寄付金の入金を確認後、寄付受領証明書を発行。</p>
受け皿	熊本市美術文化振興財団
寄付金の使途	<ul style="list-style-type: none"> ●美術館等における展覧会事業その他の文化芸術の振興事業 <ul style="list-style-type: none"> ・国内外の現代美術をはじめとした多様な表現活動や、地域文化をとらえた展覧会の開催 ・展覧会関連イベントなどの実施等 ●美術館における文化芸術の調査研究等事業 <ul style="list-style-type: none"> ・美術並びに文化芸術全般についての調査・研究および資料収集 ・九州又は熊本ゆかりの文化芸術作家に関する最新の動向調査 ・美術に限定しない熊本ならではの文化や歴史についての研究 ・熊本市収蔵作品整理、保管、貸出等事業など ●美術館などにおける文化芸術活動の支援および教育普及等事業 <ul style="list-style-type: none"> ・文化芸術活動が身近なものであることに地域住民に気づいてもらうための事業の実施、並びにその支援事業など
関連する条例・規則	特になし（下記税法上の取り扱いに準じる）
特典・返礼	美術館公式サイト上での名前掲示。
税法上の取り扱い	熊本市現代美術館は、指定管理者である公益財団法人熊本市美術文化振興財団（以下、当財団）が管理運営を行っている。当財団は、平成 25（2013）年 4 月 1 日、公

	<p>益財団法人へと移行したことで、当財団に対する寄付金は、税制上の優遇措置が受けられるようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●個人からの寄付（所得税法第78条該当） 算出額を所得から控除できる。 寄付金額－2,000円＝所得控除額 ※「寄付金額」＝総所得金額の40％が限度 ●法人からの寄付（法人税法第37条第4項該当） 通常の一般寄付金の損金算入限度額と別枠で、損金に算入できる。 ※特例措置を受けるための手続き：所轄税務署へ確定申告を行う（年末調整等では控除できない）。
寄付金額	1,669,442円

【2】リニューアルのための寄付型クラウドファンディング

寄付事業の名称	熊本市現代美術館の「これから」をつくる～アートでつながる交流拠点へ
寄付サイト	https://readyfor.jp/projects/CAMK2022
事業開始年	2022年
寄付方法	<ul style="list-style-type: none"> ●専門ポータルサイトからの寄付 ●申込書による寄付 <p>(1)熊本市現代美術館館内等に設置している申込書（チラシ裏面）に、氏名・団体名、支援コース、連絡先などを記入し、提出。申込書が手元にない場合は、同じ内容をメールまたはFAXにて送付。</p> <p>(2)支援金を下記銀行口座に振込</p>
受け皿	熊本市美術文化振興財団
寄付金の使途	新たなスペース「ART LAB MARKET」（ショップ&コミュニティスペース）のオープンと、「ホームギャラリー」（図書室）のリニューアルの什器製作費など
関連する条例・規則	特になし（下記税法上の取り扱いに準じる）
特典・返礼	<p>寄付金額ごとに異なるコースを用意。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●10,000円 <ul style="list-style-type: none"> (1)招待券コース お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書 ／招待券1枚 (2)お楽しみ袋コース お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書 お楽しみ袋（文具や雑貨等）

●30,000 円

(1)HIBINO コース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書
日比野克彦アートカレンダー2023／展覧会カタログ『HIGO by HIBINO』

(2)「ひびのこづえ展」コース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書／「不思議の森に棲む服 ひびのこづえ×KUMAMOTO 展」招待券 1 枚／ひびのこづえ新作ハンカチ「KUMAMOTO」1 枚／「ひびのこづえ」担当学芸員によるスペシャルツアー（1 時間）※一組 3 名まで

(3)「PAPER：かみと現代美術」コース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書／「PAPER：かみと現代美術」招待券 1 枚／展覧会カタログ『PAPER：かみと現代美術』1 冊／「PAPER：かみと現代美術」関連のペーパーサンプル 1 組／「PAPER: かみと現代美術」担当学芸員によるスペシャルツアー（1 時間）※一組 3 名まで

(4)「坂口恭平日記」コース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書
「坂口恭平日記」招待券 1 枚／坂口恭平が制作過程で出したかけら／「坂口恭平日記」担当学芸員によるスペシャルツアー（1 時間）※一組 3 名まで

●100,000 円

熊本コース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／美術館内に名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書／展覧会ポスター引換券 1 枚／展覧会カタログ『生人形と江戸の欲望』／展覧会カタログ『HIGO by HIBINO』／展覧会カタログ（DVD）『熊本城×特撮美術 天守再現プロジェクト展』【完全保存版】ミニチュア熊本城製作メイキング DVD／熊本城プチグッズ（熊本城石垣クリアファイル、マスクケース）／スペシャルバックヤードツアー（1 時間）※一組 5 名まで

●500,000 円

スペシャルコース

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／美術館内に名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書／展覧会貸し切り※一組 100 名様まで

●美術館サポーターコース（3,000 円/10,000 円/30,000 円）

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書

●美術館サポーターコース（100,000 円/300,000 円/1,000,000）

お礼メール／公式サイトに名前掲載（希望制）／美術館内に名前掲載（希望制）／寄付金受領証明書

税法上の
取り扱い

熊本市現代美術館は、「公益財団法人熊本市美術文化振興財団」が運営している。公益財団法人への寄付金は税務上、所得控除（損金算入）の特典が広く認められてい

	<p>る。</p> <p>特典を受けるには、寄付者に対して当館から送付する「寄付金受領証明書」を税務申告書に添付し、該当する金額を所得から控除し申告する必要がある。</p> <p>●個人（所得税法第 78 条該当）</p> <p>◎算出額を所得から控除できる。</p> <p>寄付金額 - 2,000 円 = 所得控除額 ※「寄付金額」= 総所得金額の 40% が限度</p> <p>●法人（法人税法第 37 条第 4 項該当）</p> <p>◎通常の一般寄付金の損金算入限度額と別枠で、損金に算入できる。</p> <p>※なお、本寄付については、公益財団法人熊本市美術文化振興財団が実施する「熊本市現代美術館における文化芸術活動の支援（公益目的事業 3）」として定める。</p>
寄付金額	<p>12,528,000 円 寄付者 459 名</p> <p>※目標金額：5,000,000 円（開始から約 1 か月後に達成）</p>

④千葉市動物公園

1) 施設概要・寄付受入の概要

自治体名	千葉市
施設運営者	千葉市（直営）
所在地	千葉県千葉市
公式サイト	https://www.city.chiba.jp/zoo/index.html
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 60（1985）年に開園した千葉市の動物公園。レッサーパンダの風太を飼育していることで有名。 ・平成 26（2013）年に千葉市動物公園リスタート構想を策定、ゾーンの再編整備や新たな展示方法の整備のほか、経営・運営体制の改善への取り組みを実施している。 ・園内では民間事業者3社がショップ、レストラン、乗馬体験などを担っている。
寄付受入の概要	<p><u>Amazon「ほしい物リスト」を活用した物品寄付</u></p> <p>国内の公設公営動物園初の、Amazon「ほしい物リスト」の活用。</p> <p><u>動物福祉のためのクラウドファンディング</u></p> <p>高齢動物のための環境整備や肉食動物の屠体給餌のためのクラウドファンディング。</p>

2) 寄付受入の構造・ポイント

<p>○千葉市と園内の民間事業者で結成する実行委員会が受け皿</p> <ul style="list-style-type: none"> ・園内の民間事業者 3 社と組織した実行委員会「千葉市動物公園アドバンスト会議」が寄付を受け入れるという構造。 ・ほしいものリストで寄付された物品は実行委員会にて管理。クラウドファンディングの寄付を活用した事業（環境整備等）は実行委員会にて発注。 ・市で直接寄付を受け入れ、予算を組んで活用する場合、複数年かかってしまうため、即応性を求めて実行委員会形式としている。 ・実行委員会は市が事務局を担っている。 <p>○購入型クラウドファンディング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税型のクラウドファンディングでは市内の寄付者に返礼を返すことができず、不公平になることを懸念。 ・クラウドファンディング実施前・実施中の広報活動等に人的リソースが多く割かれる。設定金額によっては人件費の持ち出しとなってしまう。 ・目標金額よりもかなり多く集まってしまった場合の寄付金管理や活用方法に係るスタッフの負担を考慮する必要がある。 ・購入型クラウドファンディングは収益事業となるため、法人税が課税される可能性あり。

○物品寄付により園の充実をはかることを見える化
 ほしいものリストで寄付を呼びかける物品は実行委員会で審査。基本的な管理のための物品は対象とせず、活動の充実化や新たな取り組みに対するものとし、寄付を求めること自体が共感・アピールにつながると期待できるものとしている。
 求める物品をどのように使いたいのか、イメージ写真を含めて紹介。物品受入後は SNS 等でスタッフがお礼を伝えるようにしている。

3) 聞き取り調査議事録

日時	令和 6 (2024) 年 2 月 19 日 (月) 10:30~12:00
場所	千葉県動物公園会議室 (オンライン会議併用)
出席者 (敬称略)	千葉県動物公園 (千) 副園長・清田、企画広報班・和田、向原 丹青研究所 (丹) 崎山、西園、 <u>久保</u> 文化庁 (文) <u>中尾</u> ※下線はオンライン参加
内容	<p>1) 寄付金の受け入れから事業への活用までの構造、取り組み</p> <p>実行委員会 (千葉県動物公園アドバンス会議) は、Amazon のほしいものリストで寄付を募る際の解決策として浮上したものの。クラウドファンディングの受け皿も同じ実行委員会である。平成 26 (2014) 年に始まった当園のリスタート構想において、外部資金の調達課題となり、調査する過程で、Amazon のほしいものリストを当園に導入できないかという検討になった。本市の寄付は、市民の財産を市の財産局に移譲するという形をとっているため、寄付申請が必要になる。そのような手間に加え、従来は当園が欲しいもの募るのではなく、市民が寄付したいものを寄付してもらう形であった。現在はかなりの数の公立動物園が Amazon のほしいものリストを活用しているが、実行委員会の仕組みでやっている園は当園の他にはないだろう。我々の園の環境がこれを可能にしたといえる。乗馬コーナーや売店、レストランが民間の運営により行っている。もともと、園内イベント (ゾーフESTA) を行う際の協賛金の受け皿として実行委員会制をとっていた。これを拡大する形で園内事業者と実行委員会が組めば受け皿になると考えた。寄付金は単純に動物の展示だけではなく、園内の美化や来園者に対するサービス向上にも使う。また、乗馬サービスなど、園内事業者が所有する動物もいるが、市の動物と民間の動物は違うというわけにもいかない。市で寄付を受けると、その寄付物を園内事業者が使うためには、別途手続きが必要になる。そこで、寄付は実行委員会で受けて、園内全体で展開する形にした。当園は市の施設なので、基本的な管理に必要なもの (事務用品や餌や医療品等) は寄付の対象とせず、プラスα事業となるものを対象にしている。また、単純にものがないから欲しいというものではなく、当園の取り組みや発展への展望を明確に示し、それを手伝っていただくという、プラスイメージになる寄付の募集形式にしている。寄付に関して各職員から出た要望は実行委員会にて審査される。動物園として寄付を求める</p>

ことの是非判断と、財産的なものの受け皿の活用として、実行委員会制をとっていることになる。(千)

審査は実行委員会で行っているのか。(丹)

その通りだ。園内事業者と市の職員が集まり、査定をしている。(千)

園内事業者名を教えていただきたい。(丹)

1つは動物公園協力会。当園はもともと農地で、離農対策として、動物公園協力会に清掃や一部売店を担っていただくことを約束した上で、土地を提供いただいたという経緯がある。2つ目はキッズプロモーションという会社であり、レストランと園内の売店一部を担っている。以前はレストランなどを外郭団体が担っていたが、団体がなくなったため、業者を公募することになった。キッズプロモーションは二代目の業者で、他の動物園でも売店展開している。三つ目は乗馬コーナーを運営しているワールドインテックという会社で、ここは市からの指定事業である乗馬サービスと小動物との触れ合い事業のほか、自主事業でバーベキューサービスも行っている。この3社は、県内の許可などを経た上で、自主事業として当園の直接的な運営サービスに参画している。イベントの方も同様だ。(千)

レストランや売店も委託ではなく、事業としてされているということか。(丹)

その通りだ。当園は都市公園であるため、民間事業者に対して都市公園法上の管理許可、設置許可を出すという形で行っている。当園のサービス向上や入園者アップが、園内事業者の利益に繋がるので、市を含め4者と一緒に園内の発展を考えている。そういう意味でアドバンスト会議という名称になっている。(千)

アドバンスト会議が受け入れた寄付金を、園内事業に活用するためには、アドバンスト会議が支出するということか。(丹)

Amazonほしいものリストに関しては、お金の管理は一切ない。実行委員会では、何を募るかということと、物品の受け入れと管理をしている。寄付物は実行委員会の財産物ということになる。(千)

2) Amazon ほしいものリスト、クラウドファンディングについて

クラウドファンディングで集まった寄付金については、どう管理しているのか。(丹)

役所の場合は現金を受け入れると、その年の会計に入れなくてはならない。もしくは基金を作るかだ。以前行っていたサポーター制度では、単純に寄付金を募るものだったが、基金ができるほどの額ではなかったもので、その年に寄付していただいた額を、その年にやった事業の財源に充てたという後付けの処理になっていた。そのサポーター制度を廃止し、その後、クラウドファンディングをやることにしたが、クラウドファンディングをやるにしても、市が実施する場合、補正予算の議会を通したり、予算を組んだりする必要があるため、即応性がないという問題がある。そこで、すぐに寄付者に寄付の成果をお示しするために実行委員会制をとることにした。先々、大きな改修工事などの活用に関しては、ガバメントクラウドファンディングも選択肢として想定しているが、現段階で行った二つの事業については即応性を求めたため、実行委員会を実施した。(千)

受け入れた寄付金を使って何かを発注する際には実行委員会発注となるのか。

(丹)

クラウドファンディングであるため、何をやるかははじめから決まっている。直近では十数年前に有名になった当園のレッサーパンダの風太がかなり高齢で、彼の老後の生活の環境改善といったことを提示した上で、寄付金額をそこに活用するものとした。風太の環境整備について、実行委員会で発注している。(千)

千葉市からみると、実行委員会から寄付を受けたという形の処理になるのか。

(丹)

必ずしもその手続きは行われておらず、そのあたりは課題である。Amazonのほしいものリストの場合は目に見える物品だが、環境整備の場合は財産物としてどういう状態になっているのか分かりにくいという問題がある。(千)

千葉市として寄付を受け入れるというプロセスは、今の段階では行われていないということか。(丹)

Amazonのほしいものリストも、自治体単独で運営している他の動物園ではふるさと納税として控除の対象になるが、当園の場合は実行委員会を受けているため、ふるさと納税の対象にならない。動物園は特殊な環境で、寄付はいわゆる「推し活」といえる。当園の風太へのクラウドファンディングもそうだが、Amazonのほしいものリストも、意図して「この子のために」と発信するようにしている。ファンがついている特定の動物には、リターンがなくても寄付が集まってくる。いただいた物品や寄付が活用されてこの子たちがこういう風になったということによって満足度を上げている。一般的な博物館とは環境が違うので、これが応用できるかは分からない。また、当園のサポーター制度をなくした原因の一つに、ふるさと納税システムができてから、市民への返礼ができなくなってしまったことがある。市民が納税以外にプラスアルファで、動物園が好きだからと寄付してもらっても返礼ができない。しかし市外の方には返礼があるというのは不公平になる。それが課題で当園は購入型とした。(千)

市側にもこの実行委員会の担当がいるということか。(丹)

その通りだ。本日参加のメンバーなどがそうである。先述のイベントの実行委員会も含めて担当している。現在実行委員会の事務局は市が担っている。クラウドファンディングで現金を扱うようになってからは、会長には市の職員は就かないという形にしてきた。会長は市以外の実行委員会のメンバーから選出していただいている。(千)

兼務という形でやっているのか。(丹)

そうだ。企画広報のセクションを中心に担当している。(千)

イベントの協賛にはたくさんの企業の名前が載っていたが、企業への営業活動はどのように行っているのか。(丹)

その都度バラバラだ。イベントやクラウドファンディング、どこもマッチングできるかという形で、それぞれの切り口で行っている。(千)

比較的全員体制的な営業になっているのか。(丹)

ある程度対応する人員は限られている。本当は直接営業せずに寄付がちゃんと入ってくる方が健全だと思う。(千)

企業への返礼はあるのか。(丹)

クラウドファンディングの場合は、品物や企業の名前を掲出する。イベントの場合は、チラシに企業名を載せている。またイベントでのブース出店なども行っている。(千)

反応がよい特典はどういったものがあるか。(丹)

「推し活」の話をしたが、クラウドファンディングでは、珍しいものは反応がよい。また、「推し活」をしている人だけでの支援では目標額には届かないので、いかに裾野を広げていくかが大きな課題になっている。そこで金額が低いが、リターンもまずまずといった手軽なコースも入れている。(千)

クラウドファンディングはいろいろなところに浸透してきたが、クラウドファンディングを実施する側の事務量が大きいという話をよく耳にする。(丹)

設定金額によって、人件費の持ち出しになる恐れがある。国立科学博物館のクラウドファンディングも、メディアの広報がなければ、あの金額は集まらなかっただろう。当園は、初回は肉食動物の屠体給餌のために、また地域問題も含めたものとして、害獣駆除されたイノシシの処理を事業者と共同でクラウドファンディングを行ったが、クラウドファンディングのプラットフォームに、職員が週1回の頻度で記事を出した。また外部の方にも応援メッセージを募る形で拡散を図った。どう拡散して、知ってもらって共感してもらおうかというところが一番のポイントになる。(千)

クラウドファンディングについて、実行委員会制の場合、法人税の課税対象になる可能性があるという問題もある。所管の税務署に何度か確認を取っているが、今の状況であれば、課税対象にはならないだろうという、見解はいただいている。実行委員会は法人格のない団体であり、購入型のクラウドファンディングで寄付を受けて、そのリターンを返すことは販売行為にもなる。ただ、継続性、計画性が現状では認められないということで、課税の対象ではないという見解になっている。我々としてもエビデンスとして、税務署からその旨文書をほしいという話をしたが、それはできないということだった。もし法人税が課せられる場合、課税の分は残しておかなければいけないということを設計する時に考慮しなければならない。(千)

継続性が認められれば課税の対象になるということか。(丹)

当園はクラウドファンディングを2回行ったが、1回目はイノシシ肉を肉食動物のために処理するためのもので、2回目が20歳を迎えた高齢のレッサーパンダの老後の生活のために環境整備するためと、目的がまったく違っており、継続性があるとみなされなかった。しかし、美術館が美術品購入のための資金を集める場合は、継続になる可能性はあるのではないだろうか。(千)

昨年税務署へ相談に行った際には、その時点ではクラウドファンディングに対する明確な法人税の課税の指針がないと聞いた。今後変わる可能性もある。ガバメントクラウドファンディングであれば取り扱いが違うだろう。しかし、ガバメントクラウドファンディングでは、計画してから寄付を活用できるのが2年後や3年後となってしまふ。よほど大きければ議会にかけてでもやるが。当園が2回目にクラウドファンディングを行った対象の高齢のレッサーパンダは20歳で、人間でいうと80歳を過ぎている。それを3年越しでやるとなるとそのうちに死んでしま

うかもしれない。今やることに意味がある。(千)

過渡期かもしれない。手数料に加え、人件費がかかり、さらに課税の対象になると、残るのはどれだけなのかということになりかねない。(丹)

博物館法で、該当する施設への寄付は非課税にするなど、設定していただければありがたい。(千)

文化庁でも税金控除に関して要望はしており、今回の博物館法の改正に伴って、登録博物館の事業所税が免除になった。ご指摘の点についても検討していきたい。(文)

これは大きな課題になりうるだろう。(丹)

その通りだ。クラウドファンディングが拡大すればするほど、国税庁の注目を集めることになるだろう。まだ事例が少ないが、全国規模では結構な税収になるのではないか。(千)

物品の寄付は動物園ならではのところもあると思うが、物品の寄付を受ける際に気をつけることはあるか。(丹)

ほしいもののリストは欧米文化のため、現在このシステムは Amazon にしかない。当園の審査において、チェック項目に発送元が Amazon か出店業者かというものがある。例えば海外からの発送になっていると、きちんと届くのかという懸念がある。加えて、商品の品質を見極める必要がある。他の方に買っていただいて、当園が受け取った場合は、必ず X (旧: Twitter) 上で寄付をいただいた報告をしている。しかし、複数の物品を出している場合、自分が発注したものが当園へ届いているのか確認を本人が取れるのかはわからない。(千)

発注したことを知ることはできないのか。(丹)

リストから数がカウントダウンして出るだけだ。(千)

誰が発注したかということを知るすべはないのか。(丹)

Amazon からの発送の場合、送り主の名前は、本人が匿名にすれば匿名になるが、基本は送り主の名前がついてくる。Amazon からの発送でない場合は、バラバラだ。当園は可能な限り記録を残している。このような状況であるため、個別に礼状を出さずに X (旧: Twitter) への投稿をもって報告としている。(千)

寄付を受け入れると、その分子算が減らされることを危惧して、なかなか寄付に踏み込めないという話を聞くことがある。そのような経験はあるか。(丹)

サポーター制度としての寄付金がそれに近い。本市では、寄付に対して何パーセントかは次の歳入予算にインセンティブをつけるといった仕組みになってきている。また、基金を作って積み立てておけば、基金充当事業という形でプラス α の予算編成が可能だが、数年を要する事業になる。ガバメントクラウドファンディングを行い基金で積立することは、長期的ビジョンで行う大規模事業であれば、課税の件も含めてメリットがあるだろう。(千)

サポーター制度の場合は、インセンティブができそうだったということか。(丹)

満額ではないが、できていた。当園は返礼の点で手を引いた。(千)

インセンティブをつけるという仕組みは、寄付を受け入れた額の何パーセントかを予算に上乗せするという解釈で間違いないか。(丹)

翌年の予算に上乗せされる。当園が 100 万円集めてきた場合、例えばインセンテ

イブが50パーセントならば、50万円を次の予算に上乗せで編成してよいということになる。(千)

3) その他

寄付に関する課題や、今後の展望を教えてください。(丹)

クラウドファンディングに関しては、マンパワーの課題が考えられる。ここぞという時にクラウドファンディングを実施することは効果的である。Amazonのほしいものリストは、日常のプラス α として、それほど高額でないものを支援いただくものだ。対してクラウドファンディングは、1回目は目標金額100万円に対して400万円ぐらい集まり、2回目は2,200万~2,300万円ぐらい集まった。展示場の整備を考えるとまだ少ないが、我々の感覚では大きなお金である。一方で市の予算がつくわけでもない。どの事業でクラウドファンディングを活用するかを見極めるのは難しい。(千)

ガバメントクラウドファンディングは事業実施まで時間がかかるという欠点はあるが、最も安全性が高いと思う。もし寄付金が目標金額の10倍、20倍と集まってしまった時の職員の精神的負担や、寄付金管理における職員の過失や事故といった危険性がある。(千)

当園の場合は、1回目のクラウドファンディングで100万円の目標に対して400万円超の支援をいただいた。それは、イノシシの肉を肉食動物に与えるためのものだったが、当初は、1年間程度の肉代、啓発事業などに使うと知らせていたが、想定以上の金額が集まったため、肉代に充てる期間を延ばす、新たな研究の委託先に支払う費用に充てることとした。約束している用途に対しては、支援いただいたお金が尽きるまでできるという形になる。2回目のレッサーパンダの方に関しては、スポットの空調やミストの設置や、日陰になる木の植樹などを行って、収支のバランスがとれた。これが例えば10倍の2億円集まってしまった場合、使い道がなくなってしまい、約束していた用途で使われなくなってしまう。嬉しい悲鳴ではあるが、想定外に集まってしまった場合どうするのかという問題がある。集める際は、目標額達成しか頭がなく、2億円集まった場合のことは考えたことがなかった。自治体で直接で受け入れる場合は、先ほどのインセンティブ加算の件で100%加算されるわけではないこと、事業具現化までに年数がかかることといった欠点がある。一方で、クラウドファンディングをやりすぎると、逆効果になる場合がある。外にたくさん資金源があると自治体側に認識されてしまい、予算編成の時に影響がある可能性がある。今年予算編成の中でも、これはクラウドファンディングでやったらどうかといったことを言われてしまう。財政部局側でのクラウドファンディングにかかる人件費について理解が薄い。(千)

予算を削られるところまでは至らないぐらいの額だが、ちょうどクラウドファンディングでいい金額ではないかといった会話はあるようだ。ただ、クラウドファンディングは何度も実施するとインパクトがなくなってくる。やはりここぞという時にやる方が、注目度が高まる。クラウドファンディングで基本的なところをまかなうべきではないだろう。自分たちのアピール、啓発も含めてやるべきだ。そこで、寄付金が有効に活用できていることを広報するための人件費が必要にな

る。(千)

全国の博物館にこの事業を横展開していくことが、今回のヒアリングの目的の一つである。動物園という特殊な事情はあると思われるが、他館に何かアドバイスいただけないか。(丹)

単純に寄付といっても、そこにマンパワーを相当つぎ込まなければならない。直接営業だけでなく、お金の管理を含めて、人に関するいろいろな課題がある。この点を加味しなければ、規模によってはメリットにならないだろう。また、宣伝費用が必要だということも含めて考えなければならない。(千)

個人的には、公立博物館においてマッチングしやすい寄付として、Amazonのほしいものリストの物納寄付と、無料開館日の枠を買ってもらおうスポンサーデーがあると思っている。お金でもらうと経常予算が削られるなど、ディスインセンティブの発生が懸念されるが、物でもらうとそこが見えにくいいため、公立館には合うのではないか。寄付をほしいものリストでもらう際、実行委員会がもらっている形になっているが、取り扱いはどうなっているのか。実行委員会の財産になるのか、備品登録とされているのか。あくまで消耗品になるのか。(文)

実行委員会の財産物という建付けにして、リストで管理している。実際使用するものは、民間事業者、市の職員も含めたそれぞれの現場になるため、ものとしては各現場に委ねることになる。(千)

実行委員会が解散したり、事業者が抜けたりした際はどうなるのか。乗馬サービスなどは指定管理でやっているのか。(文)

乗馬サービスの事業者は、都市公園法上の管理許可という形だ。最長10年でやっている。(千)

場合によっては、その10年で変わるかもしれないということか。(文)

その通りだ。その時点で、残っているものがあれば、その時の状況によって判断するしかない。(千)

そこに関しての取り交わしなどについては、実行委員会規約などに書いているわけではないのか。(文)

そこまではまだ作っていない。(千)

ほしいものリストで寄付する人は、やはりファンが強いと思う。同じ人がいつも寄付してくれているといった特徴は見られるか。(文)

特定の人が寄付してくれる品物もある。物によっては、寄付しようと思ったが、なくなってしまっていたというケースもある。潜在的に寄付をしたいという人はかなりいる。初年時は、一番遠くて九州にお住まいの方から寄付いただいていた。(千)

これは一度貴園を訪れて、好きになったというようなことなのか。(文)

詳しくは調べていないが、おそらくそうだろう。SNS上で動物の姿などを発信しているので、そういったところでファンになった人もいるのではないか。自分には行けないが、この子たちのためにといったことも考えられる。(千)

関係人口として育てているというわけだ。すばらしい。他館の事例では、ほしいものリストの中に車などもあったように思う。貴園では大きな額としてはどれぐらいのものがあるのか。(文)

過去に単品で3万円強の360度カメラがあった。あまり額が高いものはお願いしていない。ほしいものリストを始めたころは、まだクラウドファンディングをやったなかったのだが、これは1対1のクラウドファンディングだという認識でいた。この一品を買ってくれば、この事業ができるという形だ。明確な規約はないが、審査の時に、これは高すぎないか、出して買ってもらえないのもネガティブなメッセージとなってしまうという話が出る。(千)

貴園は充実化のためにやっているイメージだ。そこに動物の環境を向上してほしいということで寄付が集まっているのだろう。ほしいものリストの中には、調査研究のためのものや教育普及用のiPadの保護カバーなども入っていると思うが、実際、動物に直結するものと学芸員や飼育員の活動に繋がるものとは、集まり方が違うのか。(文)

やはり直接動物に関わるものの方が集まりやすい。当園は内規として、基本管理の物品は求めない形にはしたが、iPadや調査研究といった、来園者にフィードバックできる利用方法のものを求めている。動物のものであっても、何らかの形でその姿をお客さんにフィードバックできるものをほしいものリストに載せている。来園者の休憩スペースの日傘も寄付していただいている。(千)

寄付者が実際に訪れてみて、そこで寄付したものが使われていると嬉しいだろう。アンケートでも、自分の寄付したお金がどう使われているかを知りたいという回答が上位に来る。物納寄付の場合は、そのまま見えるのでいい形だと思う。しかし、動物園以外であまり広がっていかない。動物園の場合は推し活という部分で実施しやすいのだろう。博物館でも職員専用のiPadの保護カバーなどもあるので、できないことはないと思うが、なかなか広がらない。たとえば歴史博物館なら、こうすればうまくいくといったアイデアはあるか。(文)

iPadの保護カバーについては、子ども向けのサマースクールなどに活用するという形で出した。これを寄付してくれば、今年このイベントがこうなるという形での発信をして、買っていただいた。だから博物館や美術館も、こういう形で活用すると具体的に提示すれば、可能性はあるのではないか。(千)

ほしいものリストも、物品一つずつに用途を見せるといった努力が、集まる秘訣だろうと思いつつ見せていた。(文)

他の動物園ではAmazonのほしいものリスト上のコメントのみで寄付を募っているが、当園の場合はイメージ写真とどうしたいのかということ園の公式サイトにも載せている。寄付を受け取った後も、SNS上でお礼をするという形にしている。(千)

人が見える方がよい。クラウドファンディングでお金を集めるにあたって、お金の扱いが難しいという話もあったが、他の博物館に比べると寄付が集まりやすいのだろう。恒常的な寄付や企業支援も集まりそうだと思うが、そのような取り組みを今後行う予定はないのか。(文)

クラウドファンディングに関しては、ここぞという時の単発的なものと考えている。Amazonについては年に3回ぐらいで継続していく予定だ。(千)

運営費を経常的に集めていくことはないのか。そこは困っていないのか。(文)

当園は、国内の動物園の中でも異例だと思うが、特別会計という形で運営してお

り、園の事業の中で収支を成り立たせる必要があり、資金の外部調達も注力して行ってきた。単発で大口の寄付は集められると思うが、やはり継続的な寄付を集めるのは難しいだろう。特定の単発の大口の寄付に依存してしまうと、その後が続かないおそれがある。しかし、一方で地域に根ざしていかなくてはならない。これは寄付ではないが、当園では年間パスポートがあり、地域の小さな商店で、当園の年パスを提示すると、一品サービスしてもらえるとといった取り組み。当園は園内でパートナー企業やお店の名前を掲出するという形で間接的に支えていただいている。(千)

年間パスポートはいくらか。(文)

入園料は大人だけが有料で1回700円だが、年間パスポートだと2,500円になる。(千)

4回行けば元が取れるわけだ。(文)

そうだ。入園料が500円だった頃に、5回以上来るのならば優遇するという設定だったが、入園料を値上げした時に、年間パスポートも値上げをしなければならぬところ、価格を据え置きにした。リピーターにとってはかなり安いと思う。(千)

年間パスポートもサービスとしてやるのか、ある程度恒常的な収益として見るかで変わってくる。特に公立の博物館などはサービスで行っているところが多い。海外ではサポーターに段階を設けて、大口の会費で入っていただくといったところもある。そういった制度を作ることは、考えていないのか。(文)

過去に、寄付額に応じて、ゴールド、プラチナといった形で、寄付者の名前を掲出するという検討したことはある。動物園の中の展示場でネーミングライツもやっている。1社だけ、地元の塾が名前を出してくれているが、よく出してくれたと思っている。営業にマンパワーが割かれている印象がある。欧米と違い、企業の寄付風土は、まだ日本ではそこまで成熟しておらず、文化施設に寄付して名前を出すことに対するメリットがあるといった文化ではないと感じている。よほど営業しないとついてくれない。(千)

年間パスポートで地元の飲食店が連携して名前を出すことに関して、営業をかけたのか。(文)

かなり営業活動を行った。両者あまり持ち出しがない形だからできたのだろう。お金をくださいという営業であればさらに難しかっただろう。動物園の中で自分のお店の名前が掲出してもらえる、お店で飲食してくればコーヒー1杯ぐらいサービスしますというレベルだからできているのだろう。(千)

ネーミングライツ獲得についてもこのチームでの取り組みか。(丹)

この前の世代である。その時も職員が一か八かで直で営業に行ったら、出してもらえた。そこがずっと継続してくれている。撤退した場合、次がつくかは非常に難しい。例えば野球場の場合は、プロ野球のシーズンには毎日施設名称がメディアに載るが、当園の場合は、千葉市動物公園という名前についてはない。例えばレッサーパンダは露出するが、「京葉学院ライオン校を持っている千葉市動物公園のレッサーパンダ」という新聞記事にはならない。社長の力添えもあって、継続してくれている。(千)

千葉県としてはネーミングライツを推進しているのか。(丹) ネーミングライツ獲得のための経費がかかるという課題がある。定期的にはネーミングライツを検討するという話は出る。(千)
--

【1】 Amazon ほしい物リストを活用した物品寄付

寄付事業の名称	Amazon ほしい物リストに関する寄附制度
寄付サイト	https://www.city.chiba.jp/zoo/news/20190704amazon.html https://www.city.chiba.jp/zoo/news/20190705.html
寄付方法	千葉県動物公園が公開している Amazon ほしい物リスト (https://www.amazon.co.jp/hz/wishlist/ls/31G64YAG7LAQZ?&sort=default) から商品を選んで注文。
受け皿	千葉県動物公園アドバンスト会議（千葉市と園内民間事業者とで編成される実行委員会）
寄付の用途	動物たちの住環境の改善や園内の美化。 <寄付呼びかけの対象> ●動物の住環境の改善に資する物品 ●動物展示の演出に資する物品 ●園内の美化に資する物品 ●園内修景の改善に資する物品 ●教育普及に活用される部品 ●イベントに必要な物品
関連する 条例・規則	なし
特典・返礼	なし
税法上の 取り扱い	なし

【2】 高齢動物の環境整備のための購入型クラウドファンディング

寄付事業の名称	風太 20th 記念プロジェクト～動物たちにより豊かで幸せな日々を！～
寄付サイト	https://readyfor.jp/projects/futa20th
事業開始年	2023年6月7日～2023年7月31日
寄付方法	専門ポータルサイトからの申し込み。
受け皿	千葉県動物公園アドバンスト会議
寄付金の用途	<u>第1目標：500万円</u> ・風太展示場内への新たな植樹による日陰作り

	<ul style="list-style-type: none"> ・スポット冷風空調機器の設置 ・高齢個体用の食事作りのためのミル器の購入 他 <p><u>第2目標：2,200万円</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・恒久設置型自動ミスト装置の設置（レッサーパンダ舎全域） ・レッサーパンダのガラス展示室への遮熱フィルムの装着 他 <p><u>第3目標：3,000万円</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・レッサーパンダ展示場周辺の観覧・学び環境の整備 ・ガイド版（個体紹介サイン）などのデジタル化・リニューアル 他
関連する 条例・規則	なし
特典・返礼	<ul style="list-style-type: none"> ●5,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・入園割引券（ペア）コース ●10,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・風太 20 歳特別カード+特別ポストカード+クリアファイル（20th 特別開園ポスターデザイン）コース ・【風太記念グッズ】 アクリルキーホルダー・アクリルスタンドセット ・スタンダードコース ・キーホルダー+コースターランダム組み合わせ（レッサーパンダ以外）コース ・キーホルダー+コースター（レッサーパンダ）コース ・千葉市動物公園ネクストラップ ・チビーターハンカチ ●12,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・チーターor ハイエナの中着（4種ランダム）コース ●15,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・ポーチランダム（レッサーパンダ以外）コース ・【風太記念グッズ】 記念グッズ選択コース ・ポーチ（レッサーパンダ）コース ●17,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・レッサーパンダイラストトートバッグS ●20,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・レッサーパンダイラストトートバッグL ●30,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・【風太記念グッズ】 いも焼酎風太（900ml）コース ●50,000円 <ul style="list-style-type: none"> ・【風太記念グッズ】 いも焼酎風太（1,800ml）コース ・【風太記念グッズ】 風太クッションコース ・【風太記念グッズ】 記念グッズまとめてコース ・風太愛用ブランケットコース

	<ul style="list-style-type: none"> ●75,000 円 <ul style="list-style-type: none"> ・風太を朝から観察ツアー 日程は 2023 年 10 月 7 日（土）・11 月 11 日（土）・11 月 19 日（日）から選択可能。 ●100,000 円 <ul style="list-style-type: none"> ・【風太記念グッズ】風太等身大フィギュアコース ・風太のオンライン餌やりコース ●法人・団体向け <ul style="list-style-type: none"> ・公式サイトへのバナー掲載コース（10 万円） ・公式サイトへのバナー掲載コース（30 万円） ・獣舎にお名前掲載コース（中サイズ）（50 万円） ・獣舎にお名前掲載コース（大サイズ）（100 万円） ●お気持ちコース <ul style="list-style-type: none"> ・3000 円（お礼のメール／活動報告レポート） ・10,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ） ・30,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ） ・50,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ） ・100,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ） ・300,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ） ・500,000 円（お礼のメール／活動報告レポート／風太くんの画像データ）
税法上の取り扱い	なし
寄付金額	23,791,000 円 寄付者 1,164 名 (第 1 目標：5,000,000 円 第 2 目標：22,000,000 円 第 3 目標：30,000,000 円)

【3】屠体給餌サポートのための購入型クラウドファンディング

寄付事業の名称	動物たちに「より豊かで幸せな日々」を届けるため、屠体給餌をサポートしてください！
寄付サイト	https://camp-fire.jp/projects/view/436648
事業開始年	2021 年 7 月 1 日～2021 年 8 月 15 日
寄付方法	専門ポータルサイト(https://camp-fire.jp/projects/view/436648)からの申し込み。
受け皿	千葉県動物公園アドバンスト会議
寄付金の使途	<ul style="list-style-type: none"> ●イノシシ屠体肉の、ウィルス不活化処理経費 ●環境エンリッチメント、有害鳥獣問題の啓発・教育イベント等開催経費 ●屠体給餌の科学的効果検証研究経費 ●クラウドファンディング手数料
関連する条例・規則	なし

特典・返礼	<ul style="list-style-type: none"> ●1,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・特製サンクスレター ●3,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・割引券 + 新刊行の公式「千葉市動物公園ガイドブック」 + 特製サンクスレター ・ふれあい動物の里 利用券 + 特製サンクスレター ●5,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・ペア入園券 + 新刊行の公式「千葉市動物公園ガイドブック」 + 特製サンクスレター ・革キーホルダー刻印 ワークショップ + 特製サンクスレター (限定数 12) ●10,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・ジビエ肉 BBQ セット 600g + 特製サンクスレター ・屠体給餌ライブ参加 + 特製サンクスレター ・革コインケース作成 & 刻印 ワークショップ + 特製サンクスレター (限定数 12) ●50,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・ライオンによるダメージジーンズ + 特製サンクスレター (限定数 4) ・ハイエナによるダメージジーンズ + 特製サンクスレター (限定数 12) ●100,000 円コース <ul style="list-style-type: none"> ・【団体・法人様向け】割引券 100 枚 + 動物公園 HP にバナー掲載 + 特製サンクスレター ・【団体・法人様向け】入園券 50 枚 + 特製サンクスレター
税法上の取り扱い	なし
寄付金額	4,123,950 円 寄付者 585 名 (目標金額：1,000,000 円)

4. 補足調査① 税制についての調査の内容と成果

(1) 調査の内容

公立博物館が寄付を受け入れる際の税制優遇と、寄付を受け入れる側の法人税について、税理士の監修のもと一般的な法制度についてまとめた。

(2) 調査結果

公立博物館が寄付を受け入れる際の一般的な税制について2024年3月現在の税制に則り作成した。なお、本稿は一般的な法制度をまとめたものであり、個々の案件および具体的な適用においては、個々の前提条件や個別事情を勘案する必要がある。従って、本稿は検討材料としての資料であり、各税法適用の判断根拠となり得るものではなく、実際の法解釈、適用については国税庁・税理士等の専門家との相談・協議が必要である。

※税法においては、自治体を「地方公共団体」と記載することが一般的であるため、本項においては「地方公共団体」と記す。

①地方公共団体が直接寄付を受け入れる場合の寄付者への税制優遇

地方公共団体が公立博物館についての寄付を直接受け入れる場合は下記の通りの税制優遇がある。

1) 個人が地方公共団体に寄付をする場合

所得控除が適用される。ふるさと納税に関しては、所得控除に加えて個人住民税の特例控除が適用される。遺産を贈与する場合、相続税は非課税となる。

- ・個人が地方公共団体に対する寄付金は特定寄付金とされ、所得控除の適用を受ける。
- ・ふるさと納税の場合は、所得控除に加えて、個人住民税の特例控除の適用を受ける。
- ・相続人が地方公共団体に相続した遺産を贈与した場合、相続税は非課税となる（その贈与により相続税等が不当に減少する結果になると認められないこと、相続税の申告期限までに贈与することが要件）。

■個人が地方公共団体に寄付する場合の税制優遇

種類	所得税	個人住民税	相続税
ふるさと納税	所得控除 控除額＝ ふるさと納税額－2,000円 寄付金の合計額は所得金額の 40%相当額が限度	特例控除 (寄付金－2,000円) × (90%－0～45% ⁵) 個人住民税所得割額の20%相 当額が控除限度	非課税

⁵ 寄付者に適用される所得税の限界税率（所得の多寡に応じて変動する税率）

上記以外	<u>所得控除</u> 控除額＝その年中に支出した寄付金額－2,000円 寄付金の合計額は所得金額の40%相当額が限度	—	非課税
------	---	---	-----

2) 団体が寄付をする場合

法人税法上、全額損金算入される。企業版ふるさと納税に関しては、損金算入に加えて特別控除が適用される。

- ・団体が地方公共団体に寄付をする場合は、全額損金算入される。
- ※損金算入とは、法人税法上の損金として、課税所得の計算をするときに、益金からその金額を差し引くことをさす。
- ・企業版ふるさと納税は、全額損金算入のうえ、下記の特別控除が行われる。

■企業版ふるさと納税の特別控除

法人住民税	下記のいずれか小さい方が控除される ・寄付額の40% ・法人住民税法人税割額の20%
法人税	下記のいずれか小さい方が控除される ・法人住民税で寄付額の40%に達しない場合にその残額 ・寄付額の10% ・法人税額の5%
法人事業税	下記のいずれか小さい方が控除される ・寄付額の20% ・法人事業税額の20%

②指定管理者や関連する団体が寄付を受け入れる場合の寄付者への税制優遇

指定管理者が公立博物館についての寄付を受け入れる場合や、友の会やメンバーシップ、公立博物館に関する実行委員会などの関連する団体が寄付を受け入れる場合は団体の種類によって次頁の通りの税制優遇がある。

- 1) 指定管理者や関連する団体が特定公益増進法人（公益社団法人、公益財団法人、認定 NPO 法人等）の場合

【1】個人が特定公益増進法人等に寄付をする場合

寄付金の種類、団体の種類および寄付の対象となる事業の内容によって所得税の所得控除もしくは税額控除、住民税の税額控除、相続税の非課税が適用される。

<所得税>

- ・所得税について、一定の団体などに対する寄付金（＝特定寄付金）については、所得控除の適用を受けることができる。特定寄付金の範囲は下記の通り。ここでは、2)、3)、6)が該当する。

■特定寄付金の範囲

- 1) 国又は地方公共団体に対する寄付金
- 2) 指定寄付金⁶
- 3) 特定公益増進法人⁷（ここでは、主に公益社団法人、公益財団法人が該当すると考えられる）に対する、その法人の主たる目的である業務に関連する寄付金
- 4) 特定公益信託のうち、その目的が公益の増進に著しく寄与するものとして主務大臣の認定を受けたものの信託財産とするために支出した金銭
- 5) 政党などに対する政治活動に関する寄付金
- 6) 認定 NPO 法人などに対する寄付金⁸
- 7) 特定新規中小企業者に該当する一定の株式会社により発行される株式を、発行の際に、払込みにより取得した場合の、株式の取得に要した金額（800 万円を限度）

- ・特定寄付金のうち、認定 NPO 法人に対して支出した特定非営利活動に関する寄付金、公益法人など（ここでは公益社団法人および公益財団法人が該当すると考えられる）に対する

⁶ 公益社団法人、公益財団法人その他公益を目的とする事業を行う法人又は団体に対する寄付金のうち、次に掲げる要件を満たすと認められるものとして政令で定めるところにより財務大臣が指定したものの額

イ 広く一般に募集されること。ロ 教育又は科学の振興、文化の向上、社会福祉への貢献その他公益の増進に寄与するための支出で緊急を要するものに充てられることが確実であること。

⁷ 特定公益増進法人等：所得税法別表第 1 に掲げる法人その他と区別の法律により設立された法人のうち、教育又は科学の振興、文化の向上、社会福祉への貢献その他公益の増進に著しく寄与するものとして所得税法施行令第 217 条に規定する以下の法人：独立行政法人／地方独立行政法人で業務の範囲に掲げる業務を主たる目的とするもの／自動車安全運転センター、日本司法支援センター、日本私立学校振興・共済事業団、日本赤十字社及び福島国際研究教育機構／公益社団法人及び公益財団法人／私立学校法に規定する学校法人で学校の設置若しくは学校および専修学校の設置を主たる目的とするもの又は私立学校法の規定により設立された法人で専修学校の設置若しくは各種学校の設置を主たる目的とするもの／社会福祉法人／更生保護法人

⁸ 以下の法人が行う特定非営利活動に係る事業に関連する寄付金

イ 認定 NPO 法人（その運営組織および事業活動が適正であって公益の増進に資するものとして、特定非営利活動促進法第 44 条第 1 項の認定を受けた特定非営利活動法人

ロ 特例認定 NPO 法人（その運営組織および事業活動が適正であって特定非営利活動の健全な発展の基盤を有し公益の増進に資すると見込まれるものとして、特定非営利活動促進法第 58 条第 1 項の特例認定を受けた特定非営利活動法人）

寄付金で一定のものについては、所得控除または税額控除のいずれかの適用を受けることができる。⁹

■税額控除の対象となる寄付金とその要件

税額控除の対象となる寄付金	要件
認定 NPO 法人などに対して支出した特定非営利活動に関する寄付金	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付をしたものに特別の利益が及ぶものでないこと ・出資に関する業務に充てられることが明らかでないこと
公益法人など（ここでは公益社団法人および公益財団法人が該当すると考えられる）に対する寄付金 ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> ・その運営組織および事業活動が適正であること並びに市民から支援を受けていることにつき一定の要件を満たすもの

<個人住民税>

- ・都道府県・市区町村が条例で指定する寄付金については、税額控除の適用を受けることができる。当該団体、当該事業への寄付が指定となっているかについては、各自治体の状況を個別に確認することが必要となる。

<相続税>

- ・相続人が、特定の公益法人¹¹（ここでは、公益社団法人および公益財団法人、認定 NPO 法人などが該当すると考えられる）への遺産を寄付する場合は、その贈与により相続税などが不当に減少する結果になると認められないこと、相続税の申告期限までに贈与することを要件に非課税となる。

まとめると、個人が公立博物館に関連する団体に対する寄付をする場合は、次頁の通りの取り扱いとなる。

⁹ 政党、政治資金団体に対する寄付金も要件を満たせば税額控除の対象となるが、ここでは省略した。

¹⁰ 公益社団法人及び公益財団法人／学校法人／社会福祉法人／更生保護法人／独立行政法人日本学生支援機構（学生等に対する修学の支援のための事業に当てられることが確実である一定の寄附金）／大学共同利用機関法人（学生又は不安定な雇用状態にある研究者に対するこれらの者が行う研究への助成又は研究者としての能力の向上のための事業に充てられることが確実であるものとして政令で定めるもの）／国立大学法人、公立大学法人、独立行政法人国立高等専門学校機構（学生等に対する修学の支援のための事業に当てられることが確実である一定の寄附金又は学生又は不安定な雇用状態にある研究者に対するこれらの者が行う研究への助成又は研究者としての能力の向上のための事業に充てられることが確実であるものとして政令で定めるもの）

¹¹ 独立行政法人／国立大学法人／地方独立行政法人／公立大学法人／自動車安全運転センター及び日本司法支援センター／公益社団法人及び公益財団法人／学校法人／社会福祉法人／更生保護法人／認定 NPO 法人等

■個人が特定公益増進法人等の団体に寄付する場合の税制優遇

寄付受入の団体区分	寄付種類	所得税	個人住民税	相続税
公益社団法人、公益財団法人その他公益を目的とする事業を行う法人又は団体	指定寄付金	所得控除	寄付者の都道府県・市区町村が条例で指定する寄付金の場合には税額控除	非課税
公益社団法人 公益財団法人	その法人の主たる目的である業務に関連する寄付金	所得控除		
	その運営組織および事業活動が適正であること並びに市民から支援を受けていることにつき一定の要件を満たすもの	所得控除 もしくは 税額控除		
認定 NPO 法人など	特定非営利活動に係る事業に関連する寄付金	所得控除 もしくは 税額控除		

※控除額について

所得控除 (所得金額から控除)	その年中に支出した寄付金額－2,000 円
税額控除 (税額から控除)	(その年中に支出した認定 NPO 法人などに対する寄付金・公益社団法人などに対する寄付金の額の合計額－2,000 円)×40% 寄付金の額の合計額は所得金額の 40%相当額が限度かつ特別控除額の合計額はその年分の所得税額の 25%相当額が限度
個人住民税の税額控除	(寄付金－2,000 円)×10% 寄付金の額は総所得金額などの 30%相当額が限度

【2】団体が特定公益増進法人等に寄付をする場合

寄付金の種類、団体の種類および寄付の対象となる事業の内容によって、法人税法上、寄付金の全額損金算入、一部損金算入となる。

- ・この場合の法人税法上の損金算入の考え方は下記の通り。
 - －指定寄付金の場合、全額損金算入となる。
 - －特定公益増進法人など¹²（ここでは公益社団法人および公益財団法人が該当すると考え

¹² 教育又は科学の振興、文化の向上、社会福祉への貢献その他公益の増進に著しく寄与するものとして法人税法施行令 77 第条で

られる) に対する、その法人の主たる目的である業務に関連する寄付金および、認定 NPO 法人、特定認定 NPO 法人が行う特定非営利活動に係る事業に関する寄付金は、特別損金算入限度額まで損金算入できる。

■ 団体が特定公益増進法人等に寄付する場合の税制優遇

寄付受入の団体区分	寄付種類	法人税等
公益社団法人、公益財団法人 その他公益を目的とする 事業を行う法人又は団体	指定寄付金	全額損金算入
公益社団法人 公益財団法人	その法人の主たる目的である 業務に関連する寄付金	特別損金算入限度額まで損金算入。損金に算入されなかった金額は、一般の寄付金の額に含めて損金算入限度額まで損金算入。 特別損金算入限度額の計算式は下記の通り (寄付者が一般法人 ¹³ の場合) $((\text{所得の金額} \times 6.25 / 100) + (\text{資本金等の額} \times \text{当期の月数} / 12 \times 3.75 / 1000)) \times 1/2$ 一般寄付金の損金算入限度額の計算式は下記の通り (寄付者が一般法人の場合) $((\text{所得の金額} \times 2.5 / 100) + (\text{資本金などの額} \times \text{当期の月数} / 12 \times 2.5 / 1000)) \times 1/4$
認定 NPO 法人など	特定非営利活動に係る事業 に関連する寄付金	

以下に列挙される法人等（法人税法別表第 2 に掲げる一般社団法人、一般財団法人及び労働者協同組合を除く）その他特別の法律により設立された法人。独立行政法人／独立行政法人／地方独立行政法人で業務の範囲に掲げる業務を主たる目的とするもの／自動車安全運転センター、日本司法支援センター、日本私立学校振興・共済事業団、日本赤十字社及び福島国際研究教育機構／公益社団法人及び公益財団法人／私立学校法に規定する学校法人で学校の設置若しくは学校および専修学校の設置を主たる目的とするもの又は私立学校法の規定により設立された法人で専修学校若しくは各種学校の設置を主たる目的とするもの／社会福祉法人／更生保護法人

¹³ 一般法人とは、普通法人、協同組合等および人格のない社団等をさすが、普通法人、協同組合等および人格のない社団等のうち資本または出資を有しないもの、非営利型の一般社団法人および一般財団法人ならびに NPO 法人（認定 NPO 法人を除く。）などのみなし公益法人等は、損金算入限度額の計算式は異なる。

2) 指定管理者や関連する団体が一般法人、任意団体の場合

【1】個人が一般法人、任意団体に寄付をする場合

一定の要件を満たせば、寄付者の所得税、個人住民税の優遇、寄付受取者の贈与税の優遇が得られる。

- ・指定寄付金の場合、所得控除のほか、寄付者の都道府県・市区町村が条例で指定する寄付金の場合には個人住民税の税額控除が適用される。
- ・指定寄付金以外で、一般法人もしくは任意団体が受け入れる寄付金については、寄付者の所得控除の適用はない。寄付者の都道府県・市区町村が条例で指定する寄付金の場合には個人住民税の税額控除が適用される。
- ・指定寄付金も、一般法人・任意団体に渡される寄付金もいずれも、それが被相続人からの贈与・遺贈で、宗教、慈善、学術その他公益を目的とする事業を行う財産取得者が、その財産をその公益を目的とする事業の用に供することが確実なものは財産取得者（＝寄付金を受け取った団体）が支払う贈与税は非課税。

■個人が一般法人、任意団体に寄付する場合の税制優遇

寄付受入の団体区分	寄付種類	所得税	個人住民税
公益社団法人、公益財団法人 その他公益を目的とする事業を行う法人又は団体	指定寄付金	所得控除	寄付者の都道府県・市区町村が条例で指定する寄付金の場合には税額控除
一般法人 任意団体	—	—	

【2】団体が一般法人、任意団体に寄付をする場合

一定の要件を満たせば、法人税法上全額の損金算入となるが、一般的には、限度額までの損金算入が可能。

- ・この場合の法人税法上の損金算入の考え方は下記の通り。
 - －指定寄付金の場合、寄付金額の全額が損金算入できる。
 - －一般法人、任意団体への一般的な寄付の場合、一般寄付金損金算入限度額まで損金算入できる。

寄付受入の団体区分	寄附種類	法人税等
公益社団法人、公益財団法人 その他公益を目的とする事業を行う法人又は団体	指定寄付金	損金算入
一般法人 任意団体		一般寄付金損金算入限度額まで損金算入 限度額の計算式は次の通り

		(寄付者が一般法人 ¹⁴ の場合) ((所得の金額*2.5/100) + (資本金等の額 * 当期の月数 / 12*2.5/1000)) * 1/4
--	--	--

③寄付を受け入れる側に課せられる税

下記に、寄付を受け入れる側（ここでは自治体や公立博物館および指定管理者などの関連団体）に関連する法人税についてまとめた。法人税法上、法人税を納める義務のある法人は内国法人と外国法人に区分されるが、ここでは、国内に本店又は主たる事務所を有する法人である内国法人について述べる。

法人税は、法人税法の規定により算出された各事業年度の所得（課税所得）に対して一定の税率を乗じて計算する。課税所得の範囲は下記の通り規定されている。

内国法人の区分	課税所得の範囲
公共法人 (公共的性格を持つ法人) 法人税法別表第一《公共法人の表》に掲げる法人・地方公共団体、株式会社 日本政策金融公庫、日本放送協会など	(納税義務なし)
公益法人等 (公益を目的とする事業を行う法人) 法人税法別表第二《公益法人等の表》に掲げる法人・社会医療法人、学校法人、公益社団(財団)法人、社会福祉法人、宗教法人など 他の法律によって公益法人等とみなされている法人 ¹⁵ ・特定非営利活動法人(NPO法人)、認可地縁団体など	収益事業※から生じた所得に対して課税
人格のない社団等 (法人でない社団又は財団で代表者又は管理人の定めがあるもの) P T A、同窓会、同業者団体など	
協同組合等 (組合員の相互扶助を目的とする法人) 法人税法別表第三《協同組合等の表》に掲げる法人・農業協同組合、漁業協同組合、消費生活協同組合、信用金庫など	
普通法人 (上記以外の法人) 株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、医療法人(社会医療法人を除く)など	全ての所得に対して課税

¹⁴ 脚注9と同様に、普通法人、協同組合等および人格のない社団などのうち資本または出資を有しないもの、非営利型の一般社団法人および一般財団法人ならびにNPO法人(認定NPO法人を除く。)などのみなし公益法人等は、損金算入限度額の計算式は異なる。

¹⁵ 例えば、特定非営利活動法人(NPO法人)は特定非営利活動促進法第70条第1項《税法上の特例》の規定により、認可地縁団体は地方自治法第260条の2第16項《地縁による団体》の規定によりそれぞれ公益法人等とみなされる。

※収益事業とは、法令第5条第1項各号《収益事業の範囲》に列挙されている物品販売業等の34の事業で継続して事業場を設けて行われるものをいう。例えば、お寺（宗教法人）が境内の一部を駐車場として賃貸すること（駐車場業）、幼稚園（学校法人）が園児に制服・制帽等を販売すること（物品販売業）などが該当する。

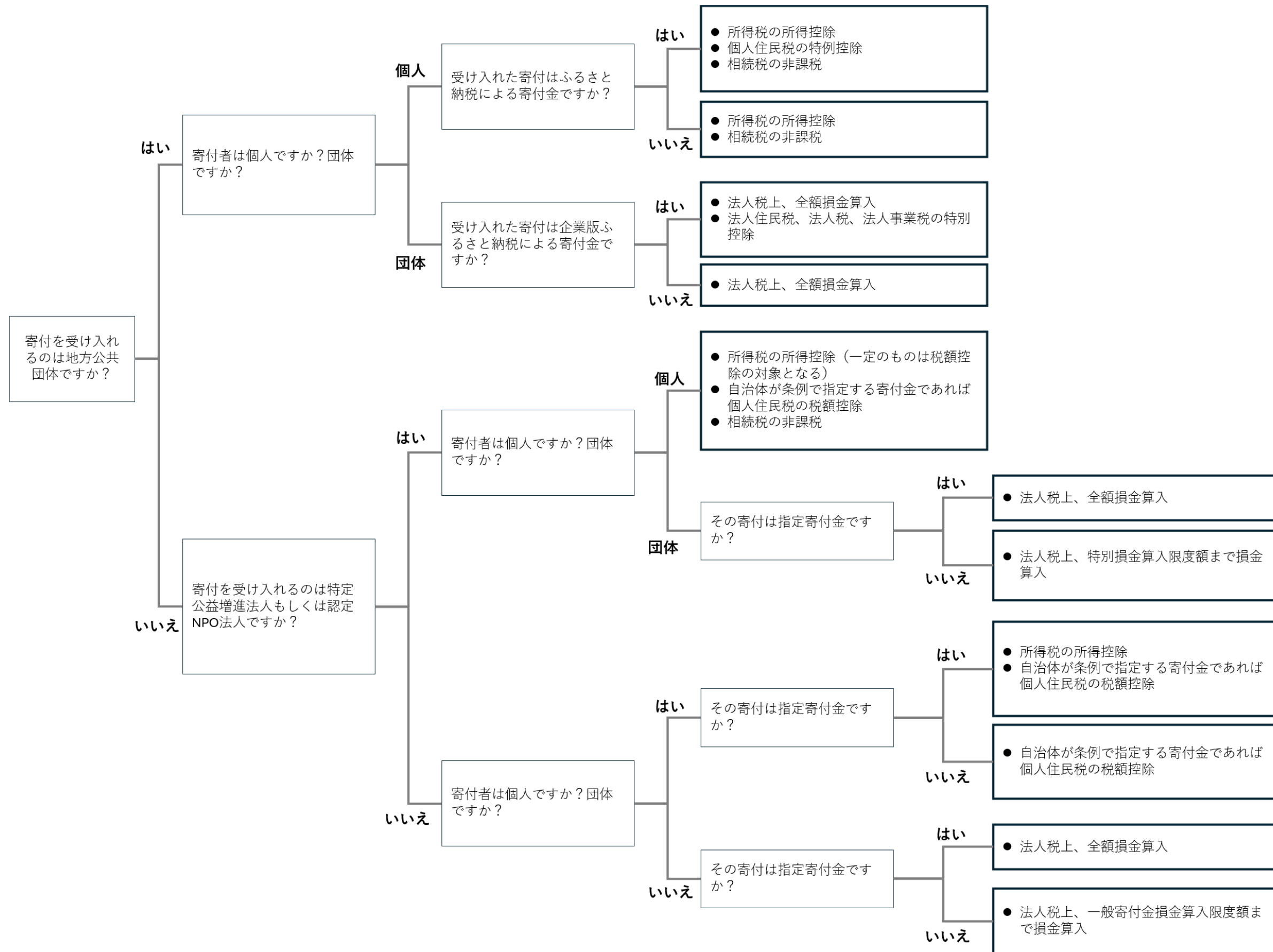
【収益事業の範囲】 法令第5条第1項各号に列挙されている収益事業は、以下の通り。

①物品販売業／②不動産販売業／③金銭貸付業／④物品貸付業／⑤不動産貸付業／⑥製造業／⑦通信業、放送業／⑧運送業／⑨倉庫業／⑩請負業／⑪印刷業／⑫出版業／⑬写真業／⑭席貸業／⑮旅館業／⑯料理飲食店業／⑰周旋業／⑱代理業／⑲仲立業／⑳問屋業／㉑鉱業／㉒土石採取業／㉓浴場業／㉔理容業／㉕美容業／㉖興行業／㉗遊技所業／㉘遊覧所業／㉙医療保健業／㉚技芸教授業／㉛駐車場業／㉜信用保証業／㉝無体財産権提供業／㉞労働者派遣業

つまり、公立博物館が寄付を受け入れる場合、下記のような整理となる。

- 地方公共団体が直接寄付を受け入れる場合、法人税は課税されない。
- 指定管理者や友の会、実行委員会などが寄付を受け入れる場合、その法人が公益法人等もしくは人格のない社団等であるとき、その寄付が収益事業から生じた所得に当てはまる場合課税される。
- 指定管理者や友の会、実行委員会などが寄付を受け入れる場合、その法人が協同組合等もしくは普通法人であるとき、全額課税される。

(参考) 公立博物館への寄付に関する寄付者への税制優遇 チャート図



5. 補足調査② 地方債（公募債を含む）についての調査の内容と成果

（1）調査の内容

自治体の外部資金調達の一つの方法である地方債について、野村証券株式会社 金融公共
公益法人部の協力のもと、情報整理を行った。

※地方自治法などにおいては、自治体については「地方公共団体」と記載することが一
般的であるため、本項においては「地方公共団体」と記す。

（2）調査結果

①地方債とは

地方債とは、地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担す
る債務で、その履行が一会計年度を超えて行われるものである（一会計年度を超えないものは、
『一時借入金』という）。地方公共団体は地方債を起こす（＝地方債によって資金を調達する）
にあたっては、前もって予算で定める必要がある。

■地方自治法第 230 条～地方債～

第 230 条 普通地方公共団体は、別に法律で定める場合において、予算の定めるところ
により、地方債を起こすことができる。（以下、略）

また、地方公共団体の歳出は、税収などの地方債以外の歳入をもってその財源としなければ
ならないのが原理原則で、地方債を起債できるケースは法律にて限定列挙されている。地方債
を発行できる要件は、下記地方財政法第 5 条で規定されているが、同法の附則として、特例と
して地方債が起すことができる要件が複数定められている。地方債を財源にできる主だった
ものは、「交通事業・水道事業等の経費」「災害関係事業費」「公用施設の建設事業費」など
である。

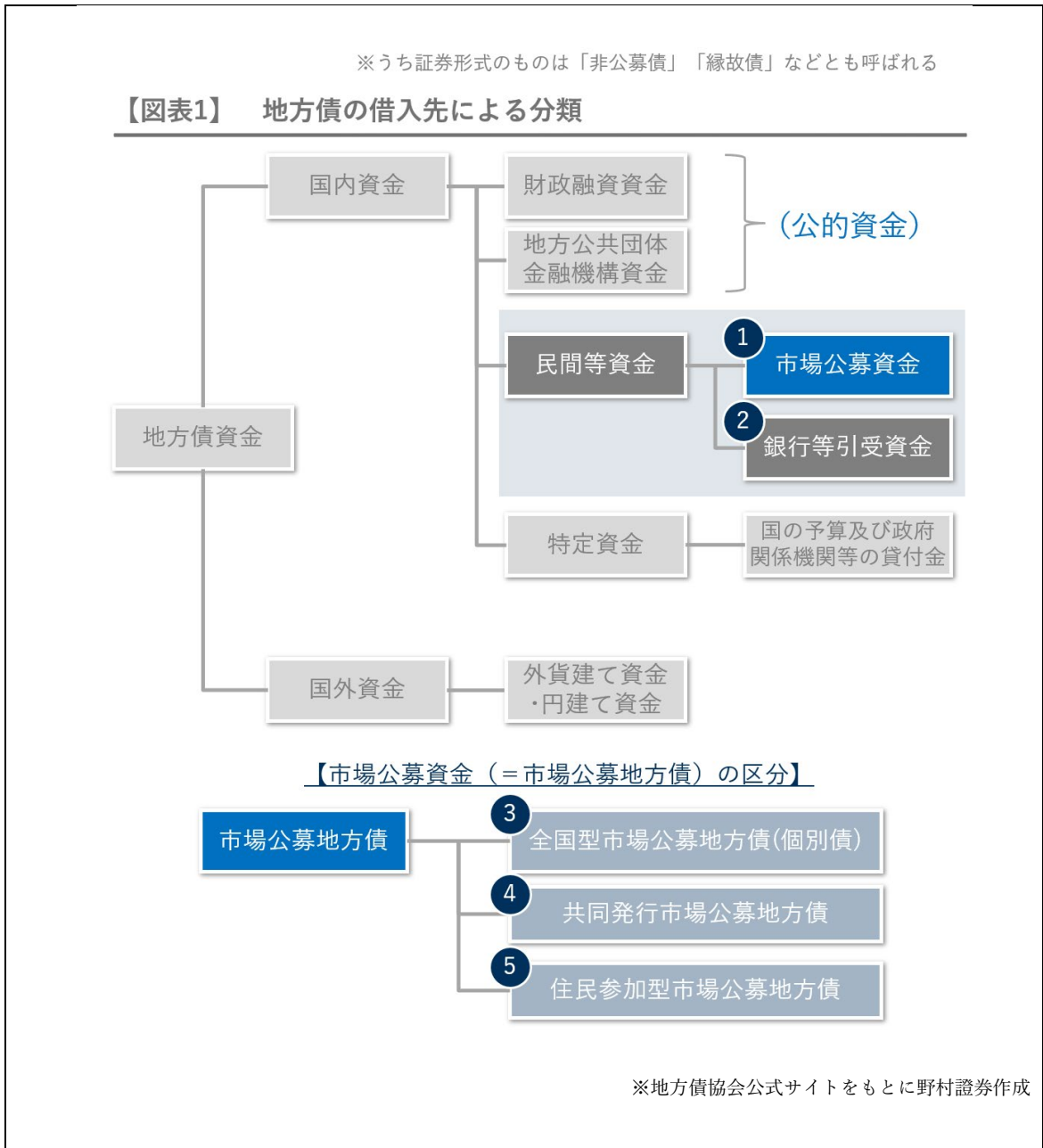
■地方財政法第 5 条～地方債の制限～

第 5 条 地方公共団体の歳出は、地方債以外の歳入をもつて、その財源としなければな
らない。ただし、次に掲げる場合においては、地方債をもつてその財源とすることができる。

- 一 交通事業、ガス事業、水道事業その他地方公共団体の行う企業（以下「公営企業」
という。）に要する経費の財源とする場合
- 二 出資金及び貸付金の財源とする場合（出資又は貸付けを目的として土地又は物件を
買収するために要する経費の財源とする場合を含む。）
- 三 地方債の借換えのために要する経費の財源とする場合
- 四 災害応急事業費、災害復旧事業費及び災害救助事業費の財源とする場合
- 五 学校その他の文教施設、保育所その他の厚生施設、消防施設、道路、河川、港湾そ
の他の土木施設等の公共施設又は公用施設の建設事業費（公共的団体又は国若しく

は地方公共団体が出資している法人で政令で定めるものが設置する公共施設の建設事業に係る負担又は助成に要する経費を含む。)及び公共用若しくは公用に供する土地又はその代替地としてあらかじめ取得する土地の購入費(当該土地に関する所有権以外の権利を取得するために要する経費を含む。)の財源とする場合

地方債の一般的な区分は下記【図表 1】の通りである。一般の債券投資家の購入対象となるのは、①市場公募資金(=市場公募地方債)が大半。②銀行等引受債のうち債券の形態の“証券形式”が市場に出回り、購入できるケースもある。市場公募地方債は、③全国型市場公募地方債(個別債)、④共同発行市場公募地方債、⑤住民参加型市場公募地方債(ミニ公募債)の3つに大別。うち⑤のミニ公募債は、原則購入投資家の地域を絞って発行する地方債であり、一般的に出回る地方債は③および④である。



市場公募地方債の概要について、地方債協会における説明は以下のとおりである。

市場公募地方債とは？

広く投資家に購入を募る方法により発行される地方債です。

令和 5（2023）年 12 月現在、全国型市場公募地方債発行団体は、61 団体です。

※共同発行市場公募地方債は 37 の地方公共団体が共同して発行する債券で、平成 15（2003）年 4 月から 10 年債が毎月発行されています。各団体は、毎月、発行額全額について連帯債務を負います。

②公立博物館が地方債を活用するケース

上記で述べたように、地方債を財源にできる事業は地方財政法により規定されているため、博物館関連事業が地方債を活用できるのは、主には建設事業費および土地の購入費となると考えられる。

自治体の予算編成上、年度の歳入を決定する際に、地方債全体の調達金額を決定し、その後、資金の調達しやすさなどを考慮し、上記【図 1】の中のどの方式で地方債を発行するかを検討する流れとなる。そのため、基本的に活用用途によって調達方法が規定されることは少ないが、住民にアピールしたい事業については、住民参加型市場公募地方債（ミニ公募債）が活用されることがある。

■博物館事業に住民参加型公募地方債（ミニ公募債）を扱った事例

住民参加型市場公募地方債「新宿夢まち債」(第7回)	
新宿区が、新宿区立漱石山房記念館建設に活用するために 2017 年に発行した、住民参加型市場公募地方債。新宿区在住の個人向けに発行されたもの。	
自治体名	新宿区
発行額	2 億 3,800 万円
購入対象者	新宿区在住の個人（20 歳以上）
購入限度額	一人 300 万円 ※1 万円から 1 万円単位で購入可能
償還方法	5 年満期一括償還
利払日	年 2 回（1 月／7 月）

6. 自治体および公立博物館が取り組める寄付受入メニュー

(1) 寄付メニューとその特徴

一次調査で収集した事例に基づき、自治体および公立博物館での寄付受入メニューについて、下記のように類型化し、特徴や受入フロー、最近の動向についてまとめた。

①一般寄付（個人）

一般的な寄付として、個人から受け入れるもの。館内に募金箱を設置し寄付を受け入れる方法や、寄付者からの寄付申込によって行われる方法が見られた。自治体が直接寄付を受け入れる場合の寄付の流れは、現状は下記の方式が一般的であるようだ。

■自治体が一般寄付を受け入れる場合の流れ

1) 寄付申込書（寄付申出書）による申込

自治体や博物館の公式サイトから寄付申込書をダウンロードし、郵送や FAX、メール、窓口提出などにて提出。寄付申込書には、寄付者の名前および連絡先、寄付金額、納付方法、寄付金の使途などの記入欄を設けている。



2) 寄付の支払い

納入通知書、金融機関の口座振込、現金書留払い、窓口持参といった方法が見られた。1)の寄付申込書の受付後、自治体側から納入通知書（振込用紙）を寄付者へ送付し、振込を依頼するという手順も見られた。また、専用の振込用紙を用意し、寄付申込書と兼用している例も見られた。

名古屋市では、名古屋市公式サイトでの申込ページにて寄付を申し込むことができ、クレジットカードでの寄付、コンビニエンスストアでの寄付、インターネットバンキングでの寄付を受け入れる体制を構築している。

指定管理者として運営を受託している企業や団体、博物館の周辺団体などが寄付を受け入れる場合も、寄付者が寄付申込書を提出し、寄付の支払いを受けるといったプロセスで行っているケースが見られた。一方で、東京都歴史文化財団（東京都江戸東京博物館ほか 6 施設の指定管理業務を受託）、大阪自然史センター（大阪市立自然史博物館の友の会事業を実施）や公益財団法人神奈川芸術文化財団（神奈川県民ホールなどの指定管理業務を受託）などでは、寄付申し込み専用サイトを設けており、クレジットカードやオンライン決済システムでの支払いを可能としている例も見られた。

一般寄付に対する特典やリターンについては、なしもしくは氏名の掲載（希望者のみ）や感謝状、招待券の提供といった例がほとんどであった。

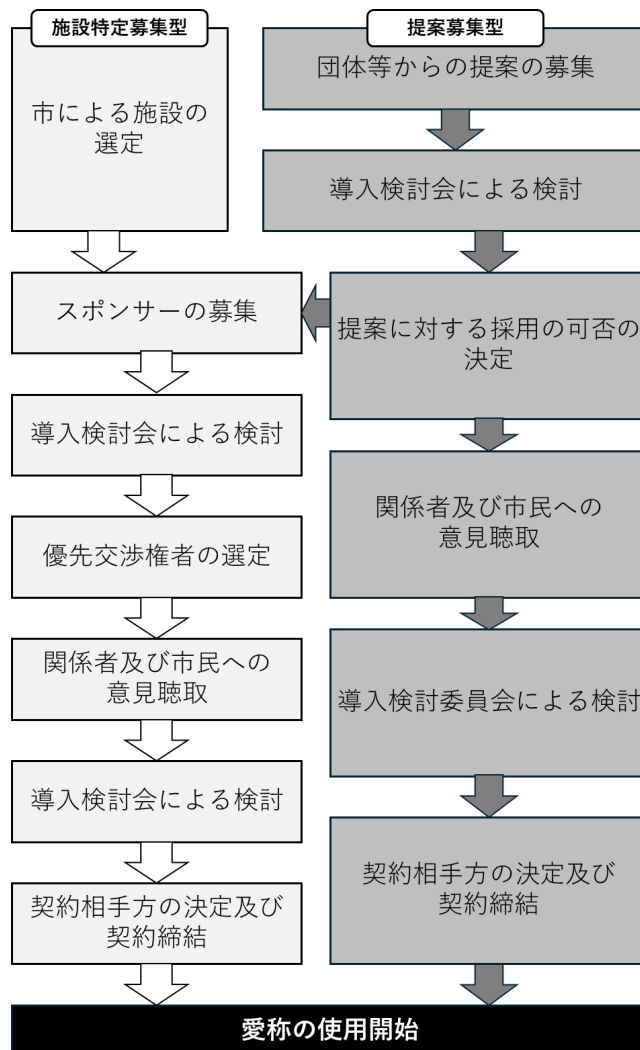
②企業・団体からの寄付

(1)の個人への一般寄付と同様のプロセスにて企業・団体からの寄付を募っている例が見られた。そのほか、企画展など個々の事業への協賛、サポーター制度、刊行物への広告などが見られた。企業側の特典として、博物館内や博物館の公式サイト上に企業名や団体名を掲載すること、従業員への入館料割引、企業同士の交流会の実施、社内の研修会やイベントに博物館が協力する、感謝状の贈呈などがあった。

寄付の使途としては、資料購入や調査研究、企画展開催への支援、具体的な設備の運営支援などが見られた。このほか、滋賀県立美術館や中山道広重美術館では、企業から寄付を原資に無料観覧デーを設ける取り組みを行っている。

ネーミングライツ契約については、博物館においても取り入れられつつあるが、施設名に企業・団体名を冠する方法のほか、施設内のコーナー名・室名や設備に企業・団体名を冠するケースも見られる。

ネーミングライツの導入プロセスは下記の通りである。



※「横浜市ネーミングライツ導入に関するガイドライン」を元に丹青研究所作成

企業・団体を対象とする会員制度、企業版ふるさと納税については後述する。

③クラウドファンディング

本調査では、公立博物館で実施しているクラウドファンディングは下記の三つが見られた。クラウドファンディングの全体像や詳細については第3章を参照されたい。

①ふるさと納税型クラウドファンディング

自治体が解決したい課題を具体的にプロジェクト化し、そのプロジェクトに共感した人からふるさと納税によって寄付を募る仕組み。支援者はリターンを得ることができるとともに、ふるさと納税の仕組みに沿った寄付金の控除を受けることができる。

②寄付型クラウドファンディング

起案されたプロジェクトに対して支援者がお金を寄付する仕組み。商品やサービスなどのリターンは基本的に発生しない。

③購入型クラウドファンディング

起案されたプロジェクトに対して支援者がお金を支援し、支援者はそのリターンとしてモノやサービスを得る仕組み。支援者は起案者がリターンとして設定した商品やグッズ、サービスなどを購入するような感覚で支援することができるものである。購入型クラウドファンディングは商取引であり、売買契約に基づいたサービスとなる。

※株式会社 CAMPFIRE の協力をもとに作成

本調査では、自治体が直接、公立博物館に関する購入型クラウドファンディングを実施している例は見受けられなかった。聞き取り調査でも明らかになった通り、千葉市動物公園が、園内の民間事業者と実行委員会を組成して購入型クラウドファンディングを実施している例があった。

クラウドファンディングを実施する際には、既存のプラットフォームを活用する例が大半である。下記に一般的なクラウドファンディング実施プロセスを示す。

準備期間	クラウドファンディング実施	履行期間・支援金受取
<ul style="list-style-type: none">プラットフォーム手数料の予算計上（自治体が寄付を受け入れる場合）プラットフォームに相談クラウドファンディングの目的、目標金額、寄付金の使途、スケジュール等検討返礼品の設計クラウドファンディングページの作成事前広報 等	<ul style="list-style-type: none">クラウドファンディングページの更新PR・広報	<ul style="list-style-type: none">返礼品送付などリターンの履行支援金の受取寄付金受領証の発送等

公立博物館に関して実施されているクラウドファンディングは、多くが災害や事故からの復旧、施設のリニューアルや環境整備、資料の修復や購入を対象としたものであった。1~2ヶ月という短期間である程度の金額を集めるというクラウドファンディングの性質上、継続的な事業への支援ではなく、短期間に資金を必要とするプロジェクトへの支援が適しているようだ。

④ふるさと納税

自分が居住する自治体以外の都道府県、市町村への個人が行う寄付であり、原則として自己負担額の 2,000 円を除いた全額が控除の対象となる仕組みである（税制優遇については 4. 補足調査参照）。

札幌市のふるさと納税では、寄付金の使途に「円山動物園への支援（動物園応援基金）」が明記されているほか、兵庫県のふるさと納税「ふるさとひょうご寄附金」では、文化芸術振興コースに「県立美術館・博物館等応援プロジェクト」が明記され、各県立美術館・博物館での具体的な事業まで明記されている。また、瀬戸内市では、「山鳥毛（さんちょうもう）里帰りプロジェクト」の資金調達方法の一つとして、ふるさと納税の仕組みを活用し、国宝「太刀 無銘 一文字（山鳥毛）」の購入費用と備前長船刀剣博物館の施設整備費用を集めた（クラウドファンディングを併用して購入費・施設整備費約 6 億円を調達）。

また、墨田区では、ふるさと納税を「墨田区北斎ふるさと納税」と名付け、寄付金は全てすみだ北斎美術館の管理運営、北斎作品の収集、北斎をテーマとしたアートプロジェクトなどの北斎を国内外へ発信するために活用するものとしている。墨田区の例は普遍的に適用できる事例ではないだろうが、ふるさと納税の使途に博物館事業を掲げている自治体では、博物館事業を自治体の重点事業とし、博物館を自治体をアピールする一つのコンテンツとして位置づけている印象を受ける。

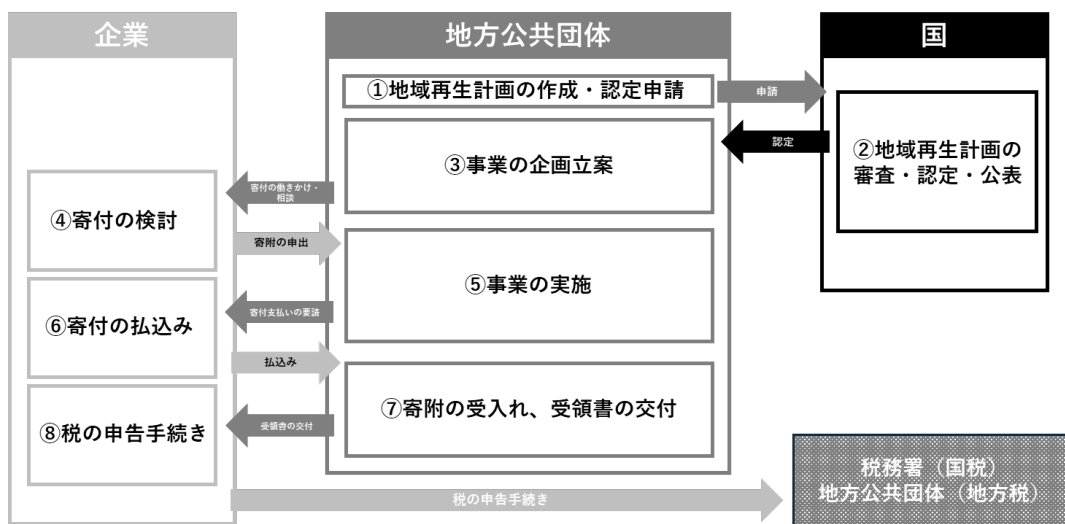
⑤企業版ふるさと納税

国の認定を受けた地方再生計画に位置づけられる自治体の地方創生プロジェクトに対し、企業が寄付を行った場合に税制上の優遇措置が受けられる仕組み（税制優遇については 4. 補足調査参照）。

企業版ふるさと納税には、下記のような留意点がある（企業版ふるさと納税ポータルサイトより）。

寄付企業は寄付の代償として自治体から経済的な利益を受けることができない	見返りとして補助金を受け取ることや換金性の高い商品を受け取ることができない。自治体の広報誌やウェブサイトなどでの寄付企業名の紹介、企業名入りの銘板の設置、公正なプロセスを経たうえでの自治体との契約は可能
対象外となる自治体がある	地方交付税の不交付団体である都道府県、地方交付税の不交付団体であって、その全域が地方拠点強化税制における地方活力地域以外の地域に存する市区町村（首都圏整備法で定める既成市街地・近郊整備地帯等）は対象外

企業版ふるさと納税のフローは次頁の通りである。



※企業版ふるさと納税ポータルサイトをもとに丹青研究所作成

令和 2 (2020) 年 10 月には専門的知識・ノウハウを有する企業の人材の自治体などへの派遣を促進することを通じて地方創生をより一層充実・強化するものとして、企業版ふるさと納税（人材派遣型）が創設された。公立博物館での事例は見つかっていないが、岡山県真庭市では、観光振興事業にこの制度が活用され、企業からの観光分野の専門ノウハウを有する派遣人材がコロナ禍における新たな観光振興政策の企画に従事した事例がある。

⑥会員制度

公立博物館の会員制度は、下記のように大別できると考えられる。

<p>会員サービス中心</p>	<p>年間パスポート型 比較的安価な会費にとどめ、来館者のベネフィットを中心に設計された、入館料の無料化や割引を中心に行う</p> <p>友の会型 会員サービスのための制度として成立し、会員への入館料の無料化や割引、会員同士の交流、限定イベントの開催などを主な特典とする</p>
<p>博物館への支援中心</p>	<p>賛助会員・メンバーシップ型 メンバーシップや賛助会員制度の仕組みを構築し、会費を原資に博物館の充実化を図る事業を実施する (例) 東京都写真美術館・賛助会員、滋賀県立琵琶湖博物館メンバーシップ等</p> <p>サポートクラブ・協力会型 寄付集めやボランティア活動などを行い、博物館事業をサポートする (例) 札幌市円山動物園サポートクラブ、福島県立美術館協会、横浜美術館協力会等</p>

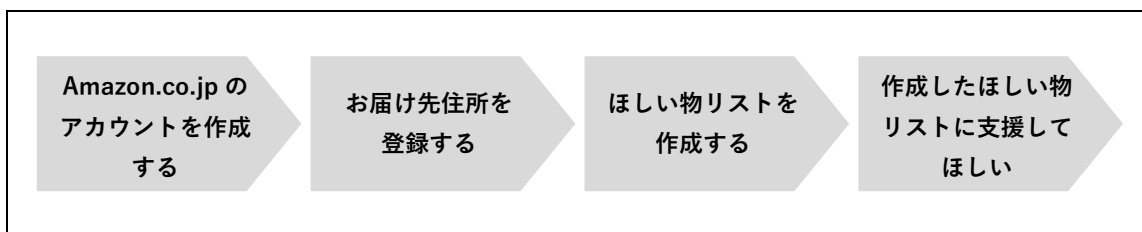
一次調査では、寄付の意味合いが強い「博物館への支援中心」の会員制度を主に抽出した。ただし、上記の分類を横断するような事例もあり、例えば、大阪自然史博物館の友の会は、友の会会員のためのサービスとして観察会や交流を行いつつ、「大阪市立自然史博物館友の会賛助会員」を募集するなど積極的に寄付を集め、友の会そして博物館への支援の充実化を図っている。また、京都市京セラ美術館では、友の会を「京都市京セラ美術館メンバーシップ」にリニューアルし、法人会員を新設。個人会員には受け入れた会費をもとに会員サービスを実施しつつ、法人会員の会費の一部は美術館への支援に活用することとしている。

会費に関しては、複数の会費レベルを設けている例が少数であるが見られた。そのほか、個人会員において、1,000 円～3,000 円程度の一般会費のほか、博物館への支援を目的とした10,000 円以上の会費でのサポート会員を設定している例も見られた。

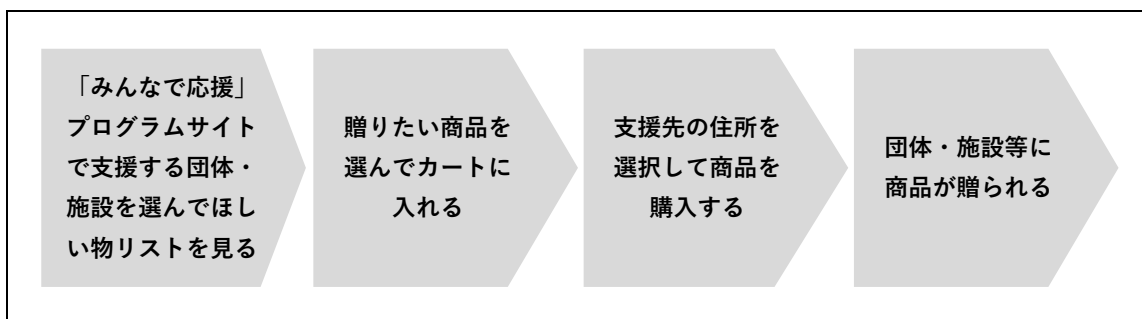
⑦物品寄付

一次調査において見られた物品寄付は、主に動物園で多く取り入れられている Amazon ほしい物リストの活用したものである。Amazon.co.jp は『Amazon「みんなで応援」プログラム』を実施しており、全国各地で物資の支援を必要としている団体・施設・個人を Amazon.co.jp を通じてサポートできるプログラムである。支援を必要とする側がほしい物リストを作成し、支援する側はそのリストから商品を購入、物資が団体・施設などに送られる仕組みである。Amazon.co.jp の公式サイトによると、支援を必要とする側、支援する側が下記の通りの手順でほしい物リストを利用することができる。

■支援を必要とする団体・施設等



■支援する側



※Amazon.co.jp のサイトをもとに丹青研究所作成

⑧遺贈

遺贈は、近年公立博物館でも取り入れられつつある寄付メニューの一つである。実際に遺贈を受け入れた事例としては、よこはま動物園ズーラシア、野毛山動物園、金沢動物園の例が見られた。指定管理者として運営を受託している公益財団法人横浜市緑の協会が遺贈を受け入れ、展示場の改修や環境整備を行っている。

兵庫県では、遺贈寄付を啓発・促進する目的で「兵庫県遺贈寄附啓発コンソーシアム」を立ち上げている。三井住友銀行、みなと銀行、兵庫県弁護士会・三井住友信託銀行・みずほ信託銀行・READYFOR 株式会社と協定を締結し、弁護士会は県が遺贈を受け入れる際の法的助言、銀行・信託銀行は遺贈希望者へのコンサルティングや信託契約、READYFOR は不動産寄付申し出への対応や終活セミナーなどの啓発事業を行うこととしている。他にも、熊本市現代美術館の指定管理者である公益財団法人熊本市美術文化振興財団や、ロームシアター京都の指定管理者である公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団は、遺贈に関して地元金融機関との連携し、銀行側は遺贈希望者に寄付先として財団を紹介、財団側は遺贈の手続きなどに関して地元金融機関を紹介するという関係構築を始めている。

(2) 考察

現在自治体および公立博物館で取り組まれている寄付メニューについて、上記にまとめた。

今回調査した範囲では、一般寄付の事例が最も多く見られたが、どの程度積極的に一般寄付を集めているかは自治体や館により差があるようである。上記で寄付申込プロセスについてまとめたが、寄付申し込みの際に、寄付者が寄付申込書を提出し、納付書などによる振込を行うというプロセスは、寄付者にとって利便性が高いとはいえずらだろう。クレジットカードなどが利用できるオンラインプラットフォームを自治体側が整備している例は少数であるが、今後寄付を求めていく際には寄付者のハードルを下げるという意味でもプラットフォームの整備は必要となってくると思われる。

自治体に対する個人の寄付に関しては、ふるさと納税が広く普及している制度であり、公立博物館においても、ふるさと納税型クラウドファンディングも含め、多くの事例が見られた。自治体全体で受け入れるふるさと納税においては、寄付金の使途を「地域活性化」、「文化振興」「教育・子育て支援」などの大きなカテゴリーで示し、個別事業を提示していない自治体も多いが、本調査の中では、博物館関連事業を寄付金の使途として設定している自治体も複数見られた。

公立博物館を対象としたふるさと納税型クラウドファンディングの事例も多く見られた。クラウドファンディングについては、ふるさと納税型以外に寄付型、購入型があるが、自治体が直接行う場合はふるさと納税型もしくは寄付型を選択することが多いようである。指定管理者などの関連団体が実施する場合は、寄付型もしくは購入型で実施している。

クラウドファンディングは、ここ1~2年で大きなプロジェクトの成功などから注目を集め、公立博物館でも取り入れられているが、聞き取り調査などにて人的負担の大きさが

指摘されている。事前の広報や営業活動、返礼品や寄付証明書の送付など、クラウドファンディングのプラットフォーム事業者のサポートを受けたとしても、自治体側や館側が行う事務量が多いことが課題として浮かび上がっている。一つの博物館が恒常的に実施するというよりは、災害や事故への対応や資料の修復や施設リニューアルなどのプロジェクト型の事業のための、短期間での資金調達に適しているようである。

自治体に対する企業・団体からの寄付については、企業版ふるさと納税の仕組みを活用する例が比較的多く見られた。企業にとって税制優遇が大きく、メリットが大きい仕組みである。ただし、博物館事業を国の認定を受けた地方再生計画に位置づけられる自治体の地方創生プロジェクトに位置づける必要があり、自治体内での手続きや交渉が必要となる。そのほか、企業・団体からの寄付は、事業への協賛、サポーター制度、ネーミングライツ、会員制度など、様々な形での寄付・支援が見られた。会員制度については、協力会などで個人会員からの支援を受ける例も複数あるが、法人会員の会費を博物館支援につなげている例が多く見られた。

物品寄付は動物園での事例が多く見られるが、動物園以外の博物館に広がっていない状況である。動物園以外の博物館でも物品寄付を積極的に推進できるかについては、今後の検討課題である。

遺贈に関しては、実際に受け入れた事例はまだ少ないが、大相続時代を迎えると言われ始めている昨今、自治体や指定管理者を受託している博物館関連団体などが受け入れ体制を整え始めたというところだろう。兵庫県や京都市などの事例のように、地元金融機関との連携がまず第一歩であるように思われる。

このほか、事例は非常に少ないが、個人から月々寄付を受けるマンスリー・サポート、チャリティ・オークションやガラ・パーティにより寄付を集めるという仕組みも存在する。また、複数施設が協働して寄付の受入を行う例もいくつか見られた。

一次調査では、多くの施設が複数の寄付メニューを組み合わせることで寄付受入を行っていることも明確となった。寄付者や用途によって適した寄付メニューを活用すること、施設の特徴や事業の特徴に合わせ、クラウドファンディングなどの短期的な資金調達、長期的な支援などを組み合わせることが重要であるようだ。

7. 課題への解決策の試案

(1) 各課題への解決策（試案）

一次調査、二次調査、補足調査をふまえ、下記の通り冒頭に挙げた課題への解決策の試案を検討した。

①受け皿の創出

公立博物館に受け皿がないので寄付を受け入れられないという課題に対しては、まずは基金を創設することが解決につながると考えられる。年度を繰り越して寄付を活用する際には、受け入れた寄付を基金に積み立てているケースが見られた。ただし特に、美術館においては、作

品購入基金を持ち、作品購入費のみに基金を活用できるという例が多いが、博物館の経営基盤を強化するために寄付を受け入れる場合は、基金を創設する際に条例で用途を制限せず、博物館がどの事業にも活用できるものとするのが重要である。

一方で、基金の創設はハードルが高い、時間がかかるといった場合には、博物館に関連する団体に寄付を受け入れてもらうという方法もあることが分かった。友の会、メンバーシップなどの任意団体、関係事業者と組成した実行委員会などと連携し、これら団体が寄付の受け皿となり、博物館へのための事業や施設整備、物品購入などを実施することが可能となる。

②単年度会計の仕組みの中での寄付の活用

自治体は単年度会計のため、寄付を博物館事業に活用できないという課題があったが、公立博物館自体に受け皿がない場合でも、自治体の一般財源で受け入れ、当該年度で活用する仕組みが可能であることが分かった。前年度の予算要求の際に、寄付金額を予測して歳入に計上、歳出には寄付が集まれば実施する事業の予算を計上する。このことで、事業の財源を寄付金とすることが可能となる。実施することが必須である基本的な運営費の支出や事業支出にこの仕組みを活用することは難しいが、プラス α の事業に活用することが可能である。初めて寄付の受入を開始する場合など、寄付金額の予測が難しい場合は、「もし寄付が入れば〇〇の事業に活用したい」と財政部局と交渉することで目標金額を設定し、計上することができるだろう。

③ふるさと納税の仕組みを活用

ふるさと納税に関しては、まず寄付者が選ぶ寄付金用途のラインナップに博物館事業を載せることが一つ目のハードルであろう。また、集まった寄付金を博物館事業の予算に充てることが二つ目のハードルとなるようだ。この部分に関しては、本調査では詳細に踏み込めておらず今後の課題となるが、いずれもふるさと納税担当部署や財政部局との交渉・調整が重要になると思われる。

一方で、昨今事例が増えてきているふるさと納税型クラウドファンディングは寄付金の用途を具体的な事業に充てることを明確にしたものであり、集めた寄付金は博物館が活用することができるという点で有効なものであろう。ただし、自治体がクラウドファンディングを実施する際は事前にプラットフォーム事業者を支払う手数料などを予算計上しておく必要がある点に留意する必要がある。また、自治体やその他の団体に関わらず、クラウドファンディングを成功させるための広報や、実施後の返礼品や寄付証明書などの返送にかかる人的負担が大きいこと、想定外に寄付金が集まった場合の管理・運用については課題である。

さらに、企業版ふるさと納税に関する事例も複数見られた。税制控除があるため、企業への寄付受入のためのアプローチが比較的しやすいものであるようだ。ただし、企業版ふるさと納税に関しても、まず博物館事業を企業版ふるさと納税の対象とするための手続きや交渉が必要であることや、寄付企業は寄付の代償として自治体から経済的な利益を受けることができないといった留意点がある。

④ディスインセンティブを避ける

寄付をスムーズに受け入れている施設では、「プラス α 」の事業に活用する寄付を集める形としていることが分かった。基本的な運営経費分を寄付で賄うわけではないため、ディスインセンティブが働きづらい構造となる。予算要求の際には、「来年度もし寄付金収入があれば〇〇の事業に使う」という形で合意し、基本的な運営経費分は自治体の予算で担保することが重要となる。

一方で、基本的な運営経費が足りないという声は多くの博物館から上がっており、その部分を、寄付を含めた外部資金で補う仕組みが可能であるのか、外部資金で補うべきであるのかについては、さらなる議論や検討が必要である。

滋賀県や東京都町田市など、自治体によっては、寄付金などの外部資金獲得による増収分の一部もしくは全額を次年度予算に増額する「歳入確保インセンティブ加算」の仕組みが始まっており、自治体の寄付受入に関してはポジティブな方向に向かっていると考えられる。

⑤人的リソースの確保

博物館の機能が多様化・高度化している状況において、公立博物館の人的リソースの確保は寄付受入に関わらず広く課題として認識されているであろう。公立博物館において、寄付受入を担当する専任のスタッフを配置している例は本調査では見つからなかった。聞き取り調査では、総務・広報部門のスタッフや学芸員が兼任して寄付受入のための業務を担当していた。特にクラウドファンディングについては、事前の調整や広報・営業活動、返礼品や寄付証明書の送付など、長期的に負担がかかることが分かっており、寄付を受け入れることに対する事務量に対応できるかどうか事前に検討する必要がある。このことを含め、人員の確保については引き続き課題である。

一方で、外部資金獲得のための業務を外部委託することも一つの方法であることが分かった。委託先に営業担当者を配置し、寄付獲得のための業務を担当してもらうことが考えられる。

⑥税制優遇について

公立博物館が寄付を受け入れる際の税制優遇などについて不明確であるという課題に対しては、4. 補足調査①にて、税制優遇や寄付を受け入れる側の法人税についてできるだけ分かりやすく記載した。繰り返しとなるが、4. 補足調査①に記載の内容は、一般的な法制度をまとめたものであり、個々の案件および具体的な適用においては、個々の前提条件や個別事情を勘案する必要がある。本稿は検討材料としての資料であり、各税法適用の判断根拠となり得るものではなく、実際の法解釈、適用については国税庁・税理士などの専門家との相談・協議が必要となることを留意いただきたい。

(2) 考察

ここまで、寄付メニューとそのプロセスや構造、そして課題への解決策の試案をまとめた。寄付をスムーズに受け入れることができている施設は、下記のことを実現しているように見受けられた。

①寄付の受入に限らない、内外の継続的なコミュニケーション

寄付をスムーズに受け入れることができている施設では、自治体内部でのコミュニケーションが円滑であり、継続的に博物館と所管部局などとの関係づくりが行われているように見られた。寄付に限ったことではないが、自治体内に味方をつくり、課題に対してともに解決策を探ることができる土壌を築くことが、新しい取り組みを行うことへのハードルを下げていると思われる。当たり前のことではあるが、博物館と所管部局は部署間の関係とはいえ人と人の関係であるため、一朝一夕に関係が円滑になるものではなく、継続的に顔を出す・何かを手伝う・相談する・相談を受けるなど、日々継続的に関わり、顔の見える関係を築いていくことが重要となる。

また、外部支援者とは、「寄付をお願いします」というスタンスではなく、「一緒に何かできませんか」というスタンスで関係づくりをしていくことが重要であるということが分かった。上記と同じく、まずは協働する、助け合うという関係づくりがあり、その延長線上に寄付といった支援があるという構図である。

そして寄付を受け入れた後は、十分にお礼をすること、寄付を受け入れて実施された事業の成果を積極的に発信していくことも重要であることが分かった。

②寄付にまつわる外部支援・連携の可能性を模索

公立博物館が寄付を受け入れる場合、自治体が直接寄付を受け入れるという方法だけでなく、多様な方法やアプローチをとることで、広く寄付を募ることができることが分かった。自治体の直接受入では難しいことが、友の会や実行委員会などの外部団体を受け皿とすることで可能となることもある。さらには、寄付受入に関する業務を外部委託し、民間のノウハウや柔軟性を活用することも一つの方法である。寄付に関して外部の力を使うことができるかを検討していくことが公立博物館での寄付受入を可能とし、幅を広げていこう。

③「足りないから」よりも「もっと充実させたい」のための寄付集め

公立博物館において自治体からの予算が縮小している状況において、運営費が「足りない」ということは大きな課題である。しかし、公立博物館において現段階では、「足りない」部分を補填する方向ではなく、「もっと充実させたい」というアプローチが寄付受入の成功のカギであるように思われる。一つの理由としては、基礎的な運営費を寄付で補うのではなく、「プラスα」の事業に寄付を求めることでディスインセンティブが生まれにくくなるため、そしてもう一つの理由は、充実化・魅力向上のための寄付集めの方が特に公立博物館においては外部からの共感が得られるためである。一般市民としては、公立博物館は自治体の予算つまり税金で運営されているという意識があり、その基礎的な運営費に対して、税金を納めている上にさらに寄付をするという動機は持ちにくいだろう。寄付があれば「プラスα」でこれまでできなかった新しい取り組みができる、さらに魅力が高まるというところをアピールしていくことが有効であるように思われる。博物館の機能が多様化する中、人員の不足が喫緊の課題であるが、このような「プラスα」の業務を行うための人員として、たとえば、出前授業ができるスタッフ、館内エデュケーター、レジストラーなどの資料管理・修復スタッフ、デジタル担当スタッ

フなどを雇用し、新しいプロジェクトを推進する可能性を見出せるかもしれない。直営の公立博物館においては、スタッフは公務員となるため、外部資金の獲得をすぐに常勤職員の増加につなげることは難しいかもしれないこと、博物館界全体における非正規雇用の増加など、課題は多いが、博物館の魅力向上に向けた第一歩として、「プラスα」の活動を行うための体制づくりができるとよいだろう。一方で、6. 課題への解決策の試案の「④ディスインセンティブを避ける」にて触れたように、基本的な運営費の部分を、寄付をはじめとした外部資金で補うことに対しては、今後議論や検討が必要となるだろう。

第5章 成果の分析と今後の課題

1. 成果の分析

(1) 中間支援組織が担うべき役割や機能

本事業における調査、協議・検討などの成果をふまえ、中間支援組織が担うべき役割や機能について分析する。個々の調査、研究ではそれぞれにまとめを行っているので、本章では全体を俯瞰し、本事業で得られた多様な情報、意見、検討結果などをふまえて、中間支援組織の「中間」が何と何の間にあるのかというところに視点を置いて、課題と展望を明確にしたい。

■成果の分析（概要）

- 中間支援組織とは、これからの博物館を支える、全てのものをつなぐハブであり、上記に示すそれぞれの関係性がよりよいものとなるための支援を行う役割と機能を持つ。「中間支援」とは、下記の意味を持つことを確認した。
 - ①博物館と博物館の間であって、両者をつなぐ
 - ②博物館と、博物館を支える人の間であって、両者をつなぐ
 - ③博物館と社会の間であって、両者をつなぐ

①「博物館と博物館の間」にあって、両者をつなぐ

- 本事業は全体的な博物館振興を図るため、博物館振興団体が中間支援組織機能を担うにあたっての実践的な調査研究として行われたものであるが、検討委員会ではまず「中間支援組織」の建付けに関する議論が行われた。新規の設置か既存の博物館振興団体の連携あるいは強化などが選択肢となりうると考えられるが、本事業の約3カ月という期間、また3回という検討委員会の機会では、十分な議論を行うことは困難であるため、「望ましい姿」のスキーム図を試案として作成しながら、中間支援組織の役割と機能、体制、運営資金としての外部資金獲得の手法などについての協議・検討を行う形とした。具体的な協議・検討の前提として、長期的な展望に立つこと、望ましい姿を描きながらも、今できる具体策を考えることを重視した。
- 中間支援組織の役割と機能は、第2章に示す通り、「支援」、「人材育成」、「調査・研究」、「調査・研究の成果の実装に向けたパイロット事業」、「博物館と社会をつなぐ情報発信や機会の創出」に集約した。特に重要と考えられる「支援」に関しては、助成金としての資金の分配と近年ますます求められるDX、ファンドレイジング、広報などの諸分野の専門知識・技術を有する人材の派遣による人的支援などが挙げられた。検討委員会では、それぞれの内容とともに、支援の対象について議論が重ねられた。支援の対象としては「一律なものではなく、博物館法を根拠として支援を行う意義のある活動を行っている館や取り組みそのものを対象とすることが望ましい」とされた。特に、支援が必要な小規模館に支援が届くような仕組みの重要性が指摘されたが、全

国 5,000 館¹⁶以上の博物館の取り組みやビジョンなどを丁寧に取り上げ、適切に審査し、支援を行うためには、館種別団体、そして都道府県別の地域団体といった、より「現場」に近いネットワークとの連携が必須となってくる。中間支援組織とは、博物館の多様なネットワークと密接な連携を図り、現場に寄り添いながら、効率的・効果的な支援を持続的に展開する役割と機能を有するものとして考える必要がある。

- ・一方で、例えば既存の博物館振興団体を母体とする場合、当該団体の既存会員のインセンティブをどのように考えるのか、別の団体に所属している場合、各館の運営予算から二種の会費を支出することになり、それは運営的な負担につながるのではないかと、また会費の確保が困難な小規模館こそ支援が重要であることを考えると、非会員への支援をどのように行うのかなど、様々な課題が提起された。具体的な組織の立ち上げに向けては、館種別団体、都道府県別の地域団体を巻き込んだ協議・検討が重要となると考えられる。

②「博物館と、博物館を支える人」の間であって、両者をつなぐ

- ・前述の人的支援に関して、「人材バンク」をテーマとして調査および協議・検討を行った。専門人材の派遣に関しては、博物館に関する先進事例に拘泥せず、アーツカウンシル東京の東京アートポイント計画、学校 DX 戦略アドバイザー事業などについて調査を行った。特に公益社団法人全国公立文化施設協会の支援員制度は参考になると考えられる。なお、支援員制度は文化庁の委託事業として展開されており、同様の事業が博物館でも展開されると発展的に展開することは十分に考えられる。多様な専門分野の人材と博物館をつなぐことにより、博物館の現場に多様な専門的知見や技術が伝えられるだけでなく、支援する側に対しても博物館の魅力、ニーズ、可能性をより深く伝えることができる。その蓄積によって、博物館を支える「人」の裾野の拡大が期待されるとともに、支援した専門家に対しても新たな経験、ビジネスチャンスの可能性を提供することができると考えられる。
- ・検討委員会では事例調査、委員からの提案などをふまえて試案を作成し、協議・検討を重ねた。その中で、前述の専門分野に限らず、学芸員の現場経験を有する人材を重視し、定年退職後の学芸員経験者のセカンド・キャリアの機会としての可能性も指摘された。我が国の博物館の約 8 割が公立博物館であることを考えると、豊富な現場経験に基づく知見やノウハウ、地域、他の博物館などとのつながりを有するまさに「人材」と言ってよいベテラン学芸員と支援を求める博物館とのマッチングは効果的であると思われる。
- ・また、博物館の現場を支える人材育成に関しても、学芸員の専門性の明確化、社会的認知度の向上などを目的とする認定専門学芸員、即戦力として期待する認定学芸員、博物館の支援者、サポーターとして期待する認定博物館士といった展開案を検討した。認定専門学芸員に関しては学芸員の階層化への懸念、認定学芸員に関しては博物館の学芸員養成課程との調整の必要性が課題としてあらためて確認された。一方で、認定司書に関する聞き取り調査などで把握した、専門性の裏付けにより、専門職としての

¹⁶ 令和 3 年度社会教育調査中間報告（文部科学省）では 5,771 館とされる。

社会的認知度の向上や雇用形態の安定への効果が見られていることをふまえると、さらなる検討は有益であると考えられる。また、認定博物館士に関しては、大学などで博物館について学んだ人や博物館好きの人などを、現場サポーターとして育成する取り組みとしての可能性がある。中間支援組織が認定するということから、博物館法の改正を伴わないことを前提とした案となるが、具体的なスキーム図として検討することで、課題と可能性がより明確に見えてきたように思われる。

- ・上記をふまえ、中間支援組織は、博物館を支える「人」をつなぐことで博物館を支援し、また支援する側にも新しいキャリアとモチベーションを提供することで、博物館の全体的な振興を担うマンパワーの新たな拡大の可能性を有していると考えられる。
- ・中間支援組織の設置形態の検討も今後のテーマであることをふまえると、人材のリスト作成と派遣の仕組みづくりの試行を実証事業として展開し、実現に向けた具体的な課題の発見と対策の把握などを行うことが望ましいのではないかと。

③「博物館と社会の間」にあって、両者をつなぐ

- ・博物館は社会教育施設であり、社会と深い関わりを持って創設され、活動を行っているものである。全ての活動は、社会に貢献するものとして展開されているが、博物館法の一部を改正する法律（令和4年法律第24号 以下、改正博物館法とする）で示されているように、時代の変化に伴い、博物館は社会教育施設、および文化施設としての役割が求められており、それはより多様化、高度化している。それに応えるために必要な「ヒト（人材）」と「カネ（運営資金）」が不足しているという現状があり、改善策を見出す必要があるということが本事業の背景である。人材に関しては前述の内容を研究・検討した。運営資金については、本事業では中間支援組織の運営資金として外部資金を獲得するための手法の研究と、公立博物館の寄付受入に関する課題と解決策の研究を並行して推進した。当初異なる目的をもって進めた研究であるが、その結論には重なるところがあった。それが「社会とのより密接なつながりの重要性」である。
- ・安易な比較は避けるべきであるが、例えば海外の事例を見ると、全米芸術基金では、市長などに対する芸術文化などに関する専門家とのマッチング研修、ブログやポッドキャストなどにおける情報発信、博物館・図書館サービス機構（アメリカ）では報道機関への記事の売り込みやリリース作成のアドバイスやメッセージのサンプルなどの具体的なノウハウを共有するための「行動ヒント集」の発信、アーツ・カウンシル・イングランドでも認定博物館用ではあるが、広報ツールキットの提供が行われている。また、国家遺産局（シンガポール）では、若者との関係性を深めるための「ユース・パネル」が組織化されていたり、先進的な技術を活かして博物館体験を向上させるアイデアを募集し巡回展開するデジミュージズといった一般向けイベントを展開している。また文化芸術に貢献した人や施設の顕彰は全米芸術基金、博物館・図書館サービス機構、フランス遺産財団、アーツ・カウンシル・イングランドなどで見られる。国内の事例に関しても、国立アトリサーチセンターでは社会連携促進グループが組織されており、アーツコミッション・ヨコハマでは、文化芸術創造都市・横浜プラットフォーム

フォーム、ミナトノアートなどのイベントが開催されている。博物館、図書館、文化遺産などに対してだけでなく、社会に対してどのような関係性を構築していくかが重要なテーマとされていることがわかる。

- ・詳細は次項で述べるが、博物館の魅力、価値をいかにわかりやすく、強く、社会に発信するかということは、これからの博物館にとって極めて重要なことであることを確認できたことは本事業における大きな成果である。その展開にあたっては、個々の博物館からの発信とともに、博物館界としての発信が重要である。前述のスキーム図で「社会連携」として示している通り、中間支援組織は、博物館と社会の間で、これまで以上により強く、深く、両者をつないでいく存在であることが求められる。

④中間支援組織の役割と機能

- ・これらのことをまとめると、中間支援組織の役割と機能は「これからの博物館を支える、全てのものをつなぐハブであり、上記に示すそれぞれの関係性がよりよいものとなるための支援を行う」ことであるといえる。

(2) 財源の獲得の可能性

中間支援組織の機能と体制の強化に係る資金を確保するための新しい外部資金獲得手法の実現可能性調査として行った金融機関との研究会、自治体や公立博物館の寄付受入の課題の把握と解決策の検討のための調査研究について、それぞれに異なる目的の下、推進した研究であるが、あわせて分析を行うことでより有益な成果を見出すことができると思われるため、「財源の獲得の可能性」という視点で分析を行う。

■成果の分析（概要）

- ・ 中間支援組織の新しい外部資金獲得に対しては下記が成果として導き出された。
 - 投資（支援）する対象の魅力、投資（支援）する意義の理解、共感が重要
 - 社会において博物館を支援することが寄付、投資の選択肢として当たり前のものとなるよう、できるところから取り組み、実績を社会に示すことで支援の空気感を醸成し、拡大させていくことが重要
 - 短期施策としては、中間支援組織による博物館に関するクラウドファンディングの支援（プロジェクトを取りまとめたサブ・ポータル構築）ができそうである
- ・ 公立博物館の寄付受入に関しては、下記の重要性を確認した。
 - 寄付者や受け皿となる支援団体などとの関係性づくり、博物館の魅力と価値を高めるための寄付であることやその成果の発信など、博物館内外の継続的なコミュニケーションが重要
 - 受け皿創出、ディスインセンティブ回避など、寄付受入をスムーズにするためには、まず自治体内の財政担当者や館の魅力や価値、めざすビジョンの共有を進め、館活動の充実や発展に繋がる制度設計を検討することが重要
 - 館内・館外ともに顔の見えるコミュニケーションを重ね、「相手に伝わる、相手が見える言葉」で対話を行うことが求められる

①外部資金獲得の手法に関する研究の成果

- ・外部資金獲得の手法に関する実現可能性調査は、金融界と博物館界のマッチングによる研究として推進した。とりわけ留意したことは、「言語の共有」である。まずは博物館の現状に関する基礎情報と金融商品に関する基本的な構造や特徴、条件などの共有を行い、そこから様々な資金獲得の手法と実現可能性について協議・検討を行った。詳細は第3章に記載の通りである。
- ・手法に関して、クラウドファンディング、寄付（一般寄付、特別寄付、特定寄付、遺贈寄付）、特定寄付信託・公益信託、寄付型私募債、REVIC（地域経済活性化機構）、中間支援組織債券発行、投資信託（博物館活動支援ファンド）の設定、（仮称）博物館ファンドの創設などの研究を行った。大きくまとめると、クラウドファンディング、寄付は寄付者からの直接的な寄付、特定寄付信託・公益信託は信託会社を通じた寄付、私募債、ファンドは運用益、信託報酬から信託会社が行う寄付である。個々の内容について「投資家（支援者）の視点」を重視しながら研究を進めたが、共通していえることとして「投資（支援）する対象の魅力、投資（支援）する意義の理解、共感」が非常に重要であることを確認した。この要素が十分でないと、そもそも金融商品として組成されないため、投資の機会は創出されないことになる。
- ・支援者の共感が寄付の促進につながり、投資家の関心の高さによって金融機関が動き、多様な金融商品の組成の可能性につながっていく。検討した手法は、長期施策、長期目標になるほど関係者も増え、制度設計が難しくなる。博物館の魅力や価値の理解、共有、そしてともに発展することの共感が外部資金獲得の礎にあることをふまえると、社会において博物館を支援することが寄付、投資の選択肢として当たり前のものとなるよう、できるところから取り組み、実績を社会に示すことで支援の空気感を醸成し、拡大させていくことが実は最も確実なロードマップであるといえるだろう。
- ・具体的に取り組める短期施策としては、クラウドファンディング、寄付を位置づけた。近年普及・定着しつつあるクラウドファンディングの波に乗り、今後も取り組む館は増えてくると予測されるが、競争の激化などを考えると、博物館界として押し出していくことも重要になる。中間支援組織はその部分を担うことで、ロードマップの推進の後押しを行うことができるのではないかという考えの下、研究会において、クラウドファンディングのプラットフォーム事業者である株式会社 CAMPFIRE に参画いただき、中間支援組織としての具体的なアクションについて検討を行った。その中で、博物館に関するプロジェクトを取りまとめたサブ・ポータルを構築し、プラットフォーム上で展開する案を協議した。その結果、現実性ととも一定の効果が期待できる方策であるとの結論に至った。今後の試行が必要であるが、「今できること」として本事業で見いだせた成果の一つといえるだろう。

②寄付受入に関する研究の成果

- ・寄付受入に関する調査研究に関しては、公立博物館における寄付受入の現状およびメニューや構造の把握を行い、さらに寄付受入に係る構造的な課題の解決策の分析検討を行った。具体的には、前提となる課題である寄付が博物館の経営基盤強化につながりにくい構造が

あること（受け皿がない、ディスインセンティブの懸念、単年度会計と予算執行等）、専門人材の不足、税制上のわかりにくさなどをふまえ、一次調査としてデスクトップ調査による幅広い情報収集によりメニューや構造の把握を行い、二次調査として課題解決につながると想定される事例の詳細な調査を行った。詳細は第4章に記載の通りである。

- ・現状、全国の公立博物館で展開されている寄付のメニューとしては、一般寄付、企業・団体からの寄付、クラウドファンディング（寄付型、購入型、ふるさと納税型）、ふるさと納税、企業版ふるさと納税、会員制度、物品寄付、遺贈などが見られる。クラウドファンディングについては、この1~2年、大きな話題となる成功例もあり、加速度的に普及している。一方で、プラットフォーム事業者のサポートがあっても担当に係る負担が大きいこと、競争の激化など、課題も見えてきている。クラウドファンディングの普及によって、寄付の可能性と課題の顕在化が進んでいるのが現在の状況であるといえるだろう。
- ・聞き取り調査では、課題に対する解決策につながる要素を把握することができた。寄付の受け皿がないという課題に対しては、用途を制限しない基金の創設、博物館を支援する団体・組織が受け皿となることが有効である。また、単年度会計に関する課題には、あらかじめ寄付による収入を歳入に見込んでおくこと、また自治体の財政担当課と「寄付を得られたらこういったことをしたい」というビジョンを共有しておくことが重要である。これはディスインセンティブの回避にもつながる非常に重要なことである。
- ・課題解決の試案として、博物館内外の継続的なコミュニケーション、寄付を発展的に展開するための寄付者や受け皿となる支援団体などとの関係性づくり、博物館の魅力と価値を高めるための寄付としての発信の重要性をまとめた。寄付の促進に関しては、例えば特典や御礼、税制上の控除などの重要性もあるが、館の魅力とビジョンをいかに発信するか、関係者との顔が見え、言葉を交わし思いを共有できる関係性をつくり、維持するかが、取り組みの礎となると考えられる。驚くほど意外性のない結論であるともいえるが、最も基本的で重要なことである。自治体や館によって状況は様々で一概にいうことは難しいが、それぞれに合った展開を図ることが最も効果的な方策につながるのではないだろうか。

③財源の獲得の可能性

- ・「外部資金」の獲得の前提として、公立博物館の運営予算（自治体の予算、内部資金）の減少がある。上記②の調査結果より、外部資金である寄付受入の環境が整っている事例は、自治体の担当（文化政策担当、財務担当等）と良好な関係性が構築されており、予算に関する相談がしやすい環境が形成されていたように見受けられる。プラスαの魅力、価値の創出のために使用することが共有できているため、ディスインセンティブが生まれにくい状況となっていた。これは、「内部（自治体）」に館の魅力や価値、めざすビジョンの共有ができていたためであると考えられるが、身内である自治体担当者に伝えられなければ、外部に伝えることは難しいのではないかと。また、内部の理解がなければ、外部資金の受け皿をつくるのが難しくなることが多いことも考えあわせれば、内部と外部はつながっているといえるだろう。内部の理解と共感に基づく外部への魅力の発信が、外部資金の獲得、支援の拡大につながっていくのである。そのように考えれば、「内部資金」「外部資金」と区別するのではなく、「財源」として考えた方が、発展的な展開を考えやすくなるのではないだろうか。

- ・「館の魅力や価値、将来ビジョンの共有」に関しては、自治体と館であるとともに、人と人としてのコミュニケーションが重要である。属人的なコミュニケーションであるといえるが、属人的であるということは、そこにより高い体温が伴う。課題の解決には属人性に拠らない、汎用性のある解決策を模索しがちであるが、資金が支援の具現化したものの一つであると考えれば、属人性を磨いていくこと、そして「相手に伝わる、相手がわかる言葉」で対話を重ねることは、非常に効果のある方策であるといえるだろう。

(3) これからの博物館振興と中間支援組織

繰り返しとなるが、本事業の当初の目的は、博物館振興団体が中間支援機能を担うにあたっての実践的な調査研究、その機能運営に係る資金を確保するための新しい外部資金調達手法の実現可能性調査を行うこと、また、公立博物館での寄付受け入れに係る構造的課題の分析検討および解決策の提示などの経営資本の造成について検討するための実証的な調査研究を行うというものであった。これらを並行して推進し、総合的にまとめると、これからの博物館振興と中間支援組織のあり方が見えてくるように思われる。

中間支援組織の役割と機能に関する検討では、中間支援組織は「これからの博物館を支える、全てのものをつなぐハブであり、それぞれの関係性がよりよいものとなるための支援を行う」という方向性を見出した。またその運営を支える財源に関する研究では支援者（投資家含む）の理解と共感が礎であり、その上に金融商品としての展開があるという展望が確認された。公立博物館が取り組む寄付受入に関してはまず内部（自治体）の理解と共有、共感があることで、財源の確保の可能性が拡大することが見出された。これらをまとめると、これからの博物館振興において最も重要とあってよいだろう要素は「相手がわかる言葉で伝えること、わかちあい、共感しあうこと」ではないかと考えられる。「わかる言葉」という表現に関しては、必ずしも言語に限ることではなく、例えば博物館での体験、資料やコレクションとの出会い、博物館で働く「人」、博物館での体験や思い出、魅力的な空間など、博物館の魅力、価値そのものを意味している。相手の心を動かす伝え方、最近の流行の表現をすれば「推したい」という気持ちを動かす伝え方が重要ということである。非常にコンセプチュアルで、また新規性のない表現であるかもしれないが、これが実際に財源獲得に直結しているということを確認したということが、本事業の最大の成果であるといえるだろう。

これをふまえると、これからの博物館振興を支える中間支援組織は「博物館の魅力や価値について、誰もがわかる言葉を見つけ、博物館がそれを伝える支援を行う拠点」である必要がある。そのためには、博物館同士、博物館振興団体、博物館で働く人々、自治体の首長や担当者、地域の企業、地域の住民、博物館を取り巻く多くの人々（専門スキルを持つ人々、ファン、これまでファンでなかった人々等）、金融機関などがつながることができる場や機会を生み出す、高次元のハブ機能を果たすことが求められるだろう。

2. 今後の課題と展開の提案

(1) 改正博物館法とこれからの博物館振興

■概要

- 博物館に求められる役割・機能が多様化・高度化していることを設置者や利用者を知ってもらう取組をはじめ、博物館の理解者・支援者・協力者・関係者を増やすことにつながる対話の機会を設けることが重要
- 法改正など、博物館を取り巻く変化に対して各館が個別に対処するのではなく、地域の博物館同士で連携・協議を図ることを求めたい
- 今後さらに進展すると考えられる博物館の役割・機能の変化・拡張に向けて、博物館を地域全体で支え合い、博物館活動の発展と持続可能なあり方を実現するための議論が必要

改正博物館法が令和4(2022)年4月15日に公布され、令和5(2023)年4月1日に施行された。約70年ぶり¹⁷となる博物館法の単独改正が実現したため、現在は新たな博物館登録制度に基づいて申請や審査が行われ、今秋以降、博物館の新登録や新指定が続いている。

文化庁「博物館総合サイト」¹⁸の記載をもとに、本改正の概要を以下にまとめた。

【博物館登録制度】

国立と独立行政法人立を除くあらゆる法人の施設が登録できるようになった。あわせて、博物館活動の改善・向上につながる仕組みへとリニューアルした。

・設置主体の限定の撤廃

新しい登録制度では、国と独立行政法人を除く、あらゆる法人が設置する博物館が登録を受けることができるようになった

・登録審査基準の見直し

新しい登録制度では、その審査基準として、資料を取り扱う体制や、学芸員を含む職員の配置、施設・設備について新しい基準を定め、外形的な要素にとどまらず、活動の実質的な要素についても確認していくこととなった。また、この改正に伴い、登録審査に際して学識経験者から意見を聞く機会を設けたり、登録を受ける博物館の活動に関して専門的な知見からのアドバイスを受けられる仕組みとした

¹⁷ 昭和30年(1955年)以来67年振りの単独改正

¹⁸ 文化庁「博物館総合サイト」法改正の概要 <https://museum.bunka.go.jp/law/>

- ・活動の改善・向上の仕組みの導入

新しい登録制度では、登録博物館は定期的に自治体に運営状況を報告することとしている。文化庁は、この仕組みを活かしつつ、博物館が求めに応じて指導・助言が受けられる環境を、自治体や博物館関係者と協力しながら作っていきたいと考えている

- ・「博物館に相当する施設」の呼称を規定

旧法の第 29 条で規定されていた「博物館に相当する施設」については、通称として「博物館相当施設」と呼ばれてきたが、今回の改正法では、第 31 条（第 5 章 博物館に相当する施設）で「指定施設」として行政処分に基づく呼称が正式に規定された。

【法律の目的】

博物館法制定以来の社会教育法の精神に基づくことに加え、文化芸術基本法の精神にも基づくことを新たに定めた。

昭和 24（1949）年制定の社会教育法では、博物館を「社会教育のための機関」として定めており、昭和 26（1951）年制定の博物館法も、社会教育法の精神に基づいて、博物館の設置運営について定めるものと規定していた。

平成 29（2018）年に、文化芸術施策の総合的な推進を図るために制定された、文化芸術基本法の中では、博物館の充実は「文化芸術に関する基本的な施策」の一つとして位置づけられ、博物館の活動が、文化芸術により生み出された価値の継承・発展や、新たな文化芸術の創造において役割を果たし得ることが示されている。

このように、これまでも博物館に期待されてきた文化の発展に資する役割が、近年制定された文化芸術基本法の中で改めて明確にされていることをふまえて、今回の改正では、博物館法が、社会教育法に加えて文化芸術基本法の精神にも基づくことを定めている。

【博物館の事業】

博物館の事業として、博物館資料のデジタルアーカイブの作成と公開を新たに位置付けた（努力義務とする）。また、博物館の職員の養成・研修も事業の一つに位置づけている。

- ・デジタルアーカイブの作成と公開

新たな制度では、デジタルアーカイブの作成と公開を、博物館が行う事業の一つとして新たに明確に位置付けて、取組を推進する

- ・学芸員等の人材の養成・研修

博物館法では、博物館の専門的職員として「学芸員を置く」ことを定めているが、博物館の現場には、博物館経営をマネジメントする館長をはじめ、博物館での教育普及を担当するエデュケーターや、資料の保存管理・修復をするコンサーベーター、広報・

宣伝やファンドレイジングを担当する職員など、資料についての専門性に限らず、博物館に必要な役割を果たす幅広い知識を持った多様な人材が求められるようになってきている。こうした人材は、時代の変化や、館の状況に応じて確保することが求められるため、博物館として必要とする専門性を持つ人を新たに迎えたり、博物館職員の資質を高め、新しい知識を得るための継続的な機会を確保する必要がある。

【博物館の連携】

博物館同士のネットワークや、博物館が教育、まちづくり、観光、福祉といった様々な分野の主体と連携することによって、博物館が地域で多様な価値を発揮することを促す。

・博物館同士の連携

館長、学芸員を含めてスタッフの人員が限られるような、比較的規模の小さな博物館では、種々の課題に対応するための専門性やノウハウを持った人材を新たに確保することは容易でなく、まして、日々の多様な業務を限られた人員で行う中で、新たな課題に取り組んでいくことは困難である。全国の博物館が、時代の要請や環境の変化に取り残されることなく発展していくためには、博物館が互いのノウハウやリソースを共有し合うネットワークを形成することで、小規模な館でも効率的・効果的に新たな課題に対応することができる環境を作っていくことが求められている。新しい制度では、登録博物館が互いの連携や指定施設との連携に努めるものと定めることで、こうしたネットワークづくりを促進する（努力義務とする）

・博物館の地域の多様な主体との連携

新しい制度では、これからの博物館の役割として、教育や文化の域を超えて、まちづくり、観光、福祉、国際交流といった様々な分野との連携による地域社会への貢献が期待されることについて、博物館の現場や博物館に関わる人々が意識して博物館活動に取り組めるように、登録博物館はこうした連携に努めるものと定めている（努力義務とする）

・博物館に相当する施設（指定施設）の連携

新たな指定制度で「博物館に相当する施設」として指定を受けた指定施設についても、多様な主体との連携や、指定施設同士や登録博物館との間の連携を促す。また、国が指定を行う対象である、国や独立行政法人が設置する博物館には、自らのリソースを活用した他館園の活動への協力が期待されるので、新たな指定制度では、ナショナル・センターとして全国の博物館への支援などの役割を「努力義務」として位置付け、博物館全体の充実を図ることが期待されている

①改正博物館法に対応するためには

上記したように、改正博物館法によって博物館に求められる役割や機能はさらに拡張した。「文化芸術の振興にとどまらず、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策を法律の範囲に取り込むこと」「文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用すること」を趣旨に掲げている文化芸術基本法の本質にも基づくことが定められたことにより、博物館の事業範囲は確実に広がったことになる。また、博物館事業の見直しによって、博物館資料のデジタルアーカイブの作成と公開、学芸員その他の博物館スタッフの養成及び研修が新たに加わり、博物館相互の連携や、地域の多様な主体との連携による地域の活性化への寄与も新しく項を定めて大きく打ち出された。

一方、第2章に記したように、「日本の博物館の典型的な姿」に見られるように、博物館単体のパワー（人材、資金）は一向に改善されていない。

自館の職員数が不足している環境下で、博物館への新しい期待に応えていくためには、理解者・支援者・協力者・関係者を得る（増やす）ことから始めないといけない。改正博物館法を契機に、現在求められている博物館像について理解し、その実現のためにどのような取り組みを進めていくのかを館内外で話し合い、社会と共有していく（対話の）機会を積極的に設けてもらいたい。利用者や地域住民、設置者など、多様な関係者との対話のなかで、地域や社会が博物館に期待するものもより鮮明化するだろう。

現場は課題多き中で知恵を出しながら前向きに頑張っているが、博物館（単館）の努力のみで対応する状況ではない。公立博物館であれば、同じ自治体内の博物館で連携し、リソースの共有や各館の専門性を横断する奥深く魅力的な展示や教育活動の実施も検討できるはずだ。全国的なネットワークや中間支援組織の必要性とともに、身近に取り組める地域内の連携・協働を進める（深める）ことが必要であると考えている。

②今後も予想される役割・機能の拡張に対応するためには

世界的に博物館は社会課題（地域課題）に対応することが求められる傾向にある。日本国内においても、人口減少や超高齢化社会、都心と地方の格差の問題や社会包摂、障害のある人への合理的配慮の必要性などの社会課題を鑑みるに、博物館に求められる役割・機能の拡張は改正博物館法による変化以上に求められていくことが推測される。今回の改正博物館法を契機に、そのような時に向けて対処できる構造基盤を整えていく必要がある。博物館（自館）を、地域全体で（他の博物館とともに）支え合い、博物館活動の発展と持続可能なあり方（課題解決）を実現する方向で議論を重ねる必要がある。

大きな変化の時を迎えているこの機会に「博物館のカタチ」（これからの博物館振興のカタチ）について、各館で（周囲の博物館とともに）見直すことが必要ではないかと考える。

(2) 今後の課題と展開に関する提案

■概要

- 日本の博物館界全体の課題に対応するため、様々な立場の人々が議論し、国・自治体や設置者へ働きかけ、社会に博物館の魅力や価値、現状と課題などを伝え続ける中間支援組織が必要
- 既存の博物館振興団体同士が相互に連携・対話できる機会や場を設け、中間支援組織のあり方について検討を進めることが必要
- 博物館の経営基盤強化に向けて、「内外の継続的なコミュニケーション」「博物館を支える人々の裾野を広げる」ことにつながる活動は中間支援組織の重要な役割となる
- 中間支援組織から小規模博物館にリーチするような取組や、小規模博物館が補助金や助成金などに自発的にエントリーできるスキーム構築が必要
- まずは博物館振興団体による博物館のクラウドファンディングのサブ・ポータル実証事業や、博物館振興団体による博物館への専門人材派遣の実証事業など、短期で取り組めることの試行が求められる

第2章において、「今後、日本における博物館の振興を目的とした中間支援組織のあり方を検討するに際しては、現場の博物館の運営状況を把握した上で、課題とされている項目に対する支援を具体的にを行うことができる組織・機能の構成を図ることが求められる。特に、現場が感じている運営上の課題と、現場が感じている博物館界全体の課題に挙げられた、6割から7割の博物館が感じている事項は、その多くが今後の支援対象とすべき内容であり、この部分への対応が、どのような組織を持ってすれば可能となるかが、重要な検討事項となると考えられる。」と記した。

運営上の課題と博物館界全体の課題（6割から7割の博物館が感じている事項）を再掲すると、次の通りである。

●現場が感じている運営上の課題

- ◎ 「情報のデジタル化の遅れ」を感じている博物館：73.9%
- ◎ 収蔵庫に資料が満杯か溢れている博物館：73.2%
- ◎ 「職員が不足」と感じている博物館：73.2%
- ◎ 「調査研究が進んでいない」と感じている博物館：72.3%
- ◎ 「必要な資料整理が進まない」と感じている博物館：70.9%
- ◎ 資料購入のための予算がない博物館：60.5%（100万円未満：22.5%）

●現場が感じている博物館界全体の課題

- ◎ 国や地方公共団体の**博物館振興策**が十分ではない：72.7%
- ◎ 市民、国民が**博物館を支援する体制**ができていない：70.9%

- ◎ 日本の博物館界と**博物館界以外の連携・協力**が不十分：64.5%
- ◎ **職員の能力開発**が十分でない：62.1%
- ◎ 日本の博物館の**国際化**が進んでいない：60.0%

どれもが博物館界で繰り返し課題として挙げられているものばかりである。日本における博物館振興団体は、既に館種別団体や、都道府県別の地域団体、学術研究の視点から博物館の振興をめざす組織などが活動を展開している。それぞれが必要であり、館種別団体や、都道府県別の地域団体は、博物館現場に即した活動を行うには不可欠なものである。館種別の事情（特徴）とともに、地域・都道府県によって（喫緊の）課題も異なっているため、より近くで多様な状況に対応できる事業スキームが求められる。

一方で、先ほど再掲した課題の数々は博物館界全体に及ぶものばかりである。こうした博物館現場に大きな影響を及ぼす重要な課題を共有し、対応するための支援を行う中間支援組織が我が国には必要である。国に施策面での協力を働きかけたり、地方自治体（首長や所管部局、指定管理者など）や設置者に振興につながるメッセージを送ったり、投資家や寄付者、金融機関、企業、一般の人々に博物館の魅力や価値・意義、現状と課題などについて伝え続ける組織が必要である。

そのために、まずは既存の博物館振興団体同士が相互に連携し効率的な博物館への支援を行う仕組みづくりや、現在表出している博物館の課題を解決（改善）に結びつけるための取り組みについて語り合う機会や場を創出しなければならない。そうしたコミュニケーションの積み重ねをベースに、今回、検討を進めた中間支援組織のあり方や設置形態、財源、立ち上げまでのロードマップ、支援の対象、支援のあり方、適切な用語や伝わる言葉（わかる言葉・共通言語）などについて検討を進めていくことが求められる。そして、それらを実現していくためには中間支援組織の体制や機能の強化が欠かせない。多様な財源の創出で経営資源を拡大、増加させ、博物館の課題解決としての中間支援を行うための基盤整備を行わなければならない。そのための段階的な取り組み内容は、p 82 で示したところである。

改正博物館法では、学芸員や学芸員補に限らず、館長や事務職員を含めた館職員もスキルアップ、人材育成などの研修の対象に加えることで、博物館に係る多様な人材が博物館で活躍する環境を整えるための規定を行った。こうした館内の状況だけでなく、今回の調査研究の成果や近年のクラウドファンディングの結果などに見られるように、館外においても、博物館に関心を抱き、博物館に関わる人々が増えていくことが博物館の経営基盤強化につながることは明白である。「内外の継続的なコミュニケーション」「博物館を支える人々の裾野を広げる」ことにつながる活動も中間支援組織にとって外せない事柄である。

全体的な博物館の振興に取り組む中間支援組織には、支援が必要な小規模博物館に対して組織の方から積極的にリーチを図る姿勢も求められる。補助金や助成金をはじめとした外部資金の獲得に自主的にエントリーすることができる主要な博物館の取り組みを支援する一方で、なかなか自発的にエントリーすることに踏み切れず事態が好転しにくい小規模博物館に対してもどのようなスキームで取り組みを打鍵策につなげることができるかの実証モデルを作り上げる必要がある。

今回の事業の成果をもとに、実現可能な取り組みを推進して、中間支援組織の具体化に

に向けた検討を進めることが必要である。博物館に関わる（関わりたい）多様な人々を巻き込みながら事業を進めることで、さらなる博物館振興を図りたい。

博物館の魅力や価値の発信と外部資金獲得の実装に向けた試行として、短期で取り組めることを検討したうえで、まずは事態の前進を図ってはどうか。前述したように、博物館振興団体による博物館のクラウドファンディングのサブ・ポータル実証事業（事業の展開による博物館全体の魅力・価値の発信と資金の獲得・分配のスキーム研究）や、博物館振興団体による博物館への専門人材派遣の実証事業（派遣の申請から選定、実施、評価、改善のスキーム研究）などに取り組むことを検討したい。こうした事業に取り組むことで、さらに課題や改善点を見出し続けることが事態を前進させることにつながるのではないかと考える。博物館に求められる役割・機能の多様化・高度化は、博物館（単館）のこれまで以上の努力に負うのではなく、博物館同士の連携や博物館と地域の多様な主体との連携、博物館界をあげての取り組み、それを支える一般社会の強い関心と支持を基盤に成し遂げられるものであり、博物館振興団体の中間支援機能の強化は、業界全体での多様な取り組みのなかでも重要かつ喫緊の課題と考える。

3. 事業成果報告会の実施

事業の成果について、シンポジウムを開催し、報告および普及を図った。開催概要は下記の通りである。

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 6 (2024) 年 3 月 10 日 15:00~17:00
手法	オンライン方式 (Zoom)
参加者数	66 名

(2) 内容

<ol style="list-style-type: none">1. 事業概要紹介／株式会社丹青研究所2. 博物館振興団体の役割とあり方について／公益財団法人日本博物館協会3. 博物館振興団体の外部資金獲得手法に関する調査研究／野村證券株式会社4. 公立博物館における寄付受入に伴う課題と解決策（試案）／株式会社丹青研究所5. 事業成果報告／株式会社丹青研究所6. 質疑応答7. 総括／文化庁
--

1. 検討委員会委員リスト

氏名（敬称略）	所属・役職
大石 和可子	松山市立子規記念博物館 館長
太下 義之	同志社大学 経済学部 教授（博士 芸術学）
小坂 智子	長崎県美術館 館長
佐々木 秀彦	アーツカウンシル東京 企画部 企画課長
佐藤 圭一	一般財団法人沖縄美ら島財団 水族館管理センター 水族館統括
福富 崇	きづきアーキテクト株式会社 取締役
松前 江里子	公認会計士 さくら公認会計士事務所 所長
村石 正行	長野県立歴史館 文献史料課長
山崎 新太	株式会社 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 地域・共創デザイングループ シニアマネージャー

2. 公益財団法人日本博物館協会の沿革・組織・事業の概要

※第2回検討委員会資料

公益財団法人日本博物館協会 沿革・組織・事業の概要

- ・目的・沿革
- ・組織
- ・役員
- ・事務局組織
- ・収支の概要
- ・主たる事業の概要
- ・今後に向けて



目的

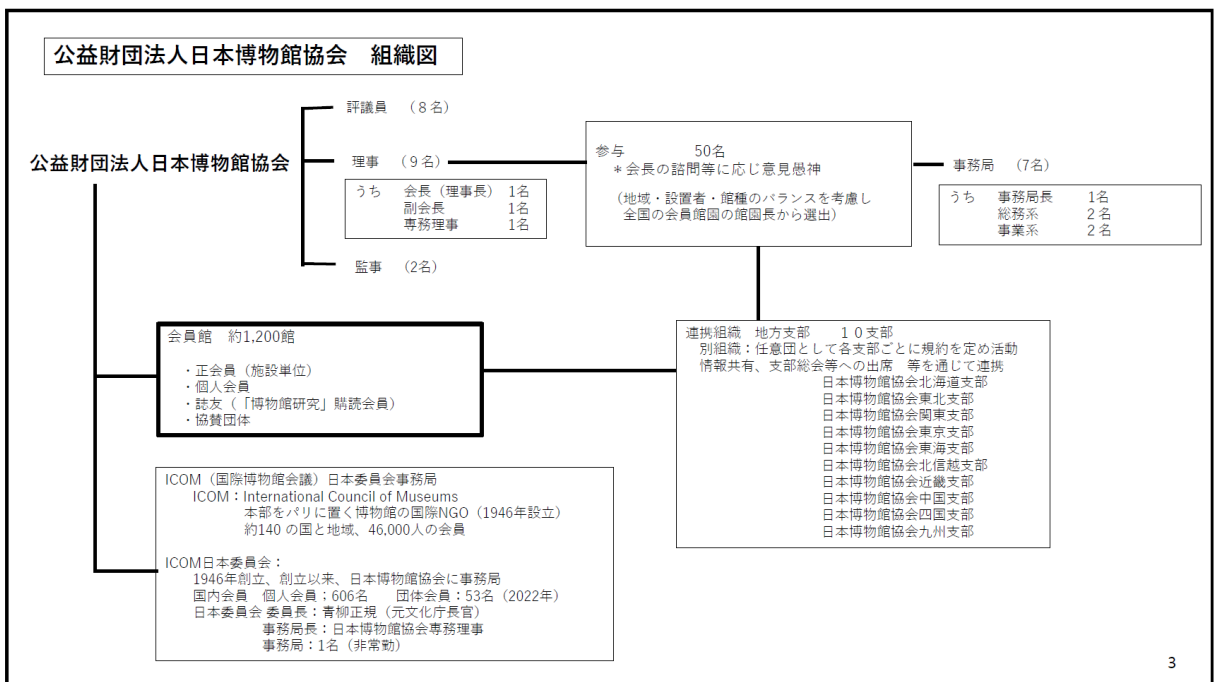
公益財団法人日本博物館協会は、博物館に関する諸事業の実施を通じて、博物館の健全な発達を図り、社会教育の進展に資するとともに、我が国の教育、学術及び文化の発展に寄与することを目的として活動する。

沿革

- ・昭和3(1928)年 「博物館事業促進会」として発足、『博物館研究』を創刊
初代会長に平山成信（日本赤十字社社長）就任
- ・昭和6(1931)年 「日本博物館協会」と名称変更
棚橋源太郎 専務理事に就任
- ・昭和15(1940)年 「社団法人日本博物館協会」に改組、事務局を東京科学博物館に置く
会長 荒木貞夫（元文部大臣）就任、
- ・昭和21(1946)年 事務局を帝室博物館に置く
会長 徳川宗敬（貴族院議員副議長）就任
- ・昭和28(1953)年 第1回全国博物館大会開催
- ・昭和37(1962)年 棚橋賞制定
- ・昭和46(1971)年 国際博物館会議（International Council of Museums 略称ICOM）
日本委員会の事務局を当協会内に置く

1

- ・昭和47(1972)年 事務所を中央区日本橋茅場町1-10-1に置く
- ・昭和53(1978)年 創立50周年記念式典を皇太子殿下ご夫妻ご臨席のもとに挙行
- ・昭和60(1985)年 事務所を千代田区霞が関3-3-1尚友会館に置く
- ・昭和61(1986)年 「財団法人日本博物館協会」に改組
- ・平成元(1989)年 会長 津軽義孝（馬事文化財団理事長）就任
- ・平成3(1991)年 博物館法施行40周年記念式典を天皇皇后両陛下ご臨席のもとに挙行
特定公益増進法人に認可される
- ・平成6(1994)年 会長 徳川義寛（元昭和天皇侍従長）就任
- ・平成8(1996)年 会長 佐野文一郎（東京国立博物館長）就任
- ・平成12(2000)年 会長 坂元弘直（東京国立博物館長）就任
- ・平成13(2001)年 会長 中川志郎（ミュージアムパーク茨城県自然博物館長）就任
- ・平成18(2006)年 会長 竹内誠（東京都江戸東京博物館長）就任
- ・平成22(2010)年 会長 銭谷眞美（東京国立博物館長）就任
- ・平成25(2013)年 公益法人改革に伴い「公益財団法人日本博物館協会」に移行
- ・令和元(2019)年 ICOM京都大会開催
- ・令和4(2022)年 会長 山梨絵美子（千葉市美術館長）就任



(公財) 日本博物館協会 評議員及び役員名簿 (令和5年6月26日現在)

評議員

上山 信一 (大学院大学至善館特命教授)
 齊藤 靖二 (神奈川県立生命の星・
 地球博物館名誉館員)
 佐々木正峰 (国立科学博物館顧問)
 島谷 弘幸 (皇居三の丸尚蔵館長)
 鈴木 眞理 (青山学院大学名誉教授)
 銭谷 眞美 (東京国立博物館名誉館長)
 林 良博 (国立科学博物館顧問)
 渡邊 妙子 (佐野美術館理事長)

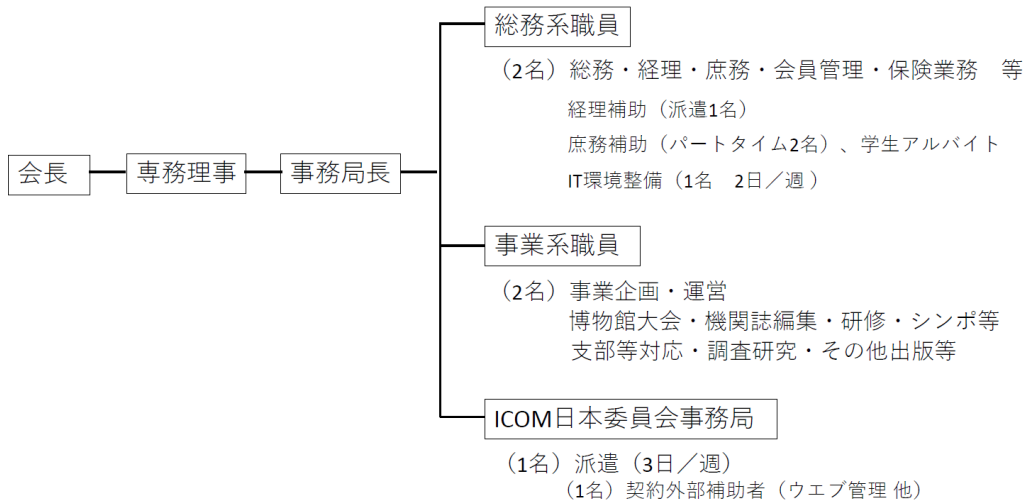
理事

山梨 絵美子 (会長) (千葉市美術館長)
 徳川 義崇 (副会長) (徳川美術館長)
 出光 佐千子 (出光美術館長)
 栗原 祐司 (国立科学博物館理事兼副館長)
 久留島 典子 (神奈川大学国際日本学部教授)
 福田 豊 (東京都恩賜上野動物園長)
 藤原 誠 (東京国立博物館長)
 真鍋 真 (国立科学博物館副館長、標本資料センター長)
 半田 昌之 (日本博物館協会専務理事)

監事

渡 良司 (紙の博物館長)
 中野 哲夫 (五島美術館長)

公益財団法人日本博物館協会 事務局組織図 2024年1月 現在



貸借対照表

令和5年3月31日現在

公益財団法人 日本博物館協会

(単位：円)

科 目	当年度	前年度	増 減
I 資産の部			
1. 流動資産			
現金預金	36,494,200	48,143,213	△ 11,649,013
未収金	50,460,988	28,985,343	21,475,645
棚卸資産	890,402	1,256,739	△ 366,337
貯蔵品	81,115	92,531	△ 11,416
立替金	2,615,826	5,753,998	△ 3,138,172
前払費用	32,816	32,065	751
仮払金	0	425,369	△ 425,369
流動資産合計	90,575,347	84,689,258	5,886,089
2. 固定資産			
(1) 基本財産			
定期預金	50,000,000	50,000,000	0
基本財産合計	50,000,000	50,000,000	0
(2) 特定資産			
棚橋賞引当資産	1,100,661	1,150,638	△ 49,977
退職給付引当資産	6,813,725	6,260,958	552,767
調査研究事業積立資産	11,858,793	11,858,793	0
支援金等積立資産	5,372,628	4,621,094	751,534
100周年事業積立資産	15,500,000	15,500,000	0
特定資産合計	40,645,807	39,391,483	1,254,324
(3) その他固定資産			
什器備品	9	6,273	△ 6,264
ソフトウェア	438,534	667,334	△ 228,800
その他固定資産合計	438,543	673,607	△ 235,064
固定資産合計	91,084,350	90,065,090	1,019,260
資産合計	181,659,697	174,754,348	6,905,349

6

II 負債の部			
1. 流動負債			
未払金	5,385,141	3,997,868	1,387,273
前受金	26,310	77,060	△ 50,750
預り金	2,897,221	1,826,621	1,070,600
未払消費税等	2,051,500	1,245,000	806,500
流動負債合計	10,360,172	7,146,549	3,213,623
2. 固定負債			
退職給付引当金	7,878,270	6,813,725	1,064,545
固定負債合計	7,878,270	6,813,725	1,064,545
負債合計	18,238,442	13,960,274	4,278,168
III 正味財産の部			
1. 指定正味財産			
寄附金	50,000,000	50,000,000	0
棚橋賞寄附金	1,100,661	1,150,638	△ 49,977
支援金	5,372,628	4,621,094	751,534
指定正味財産合計	56,473,289	55,771,732	701,557
(うち基本財産への充当額)	(50,000,000)	(50,000,000)	(0)
(うち特定資産への充当額)	(6,473,289)	(5,771,732)	(701,557)
2. 一般正味財産	106,947,966	105,022,342	1,925,624
(うち特定資産への充当額)	(27,358,793)	(27,358,793)	(0)
正味財産合計	163,421,255	160,794,074	2,627,181
負債及び正味財産合計	181,659,697	174,754,348	6,905,349

7

科 目	当年度 (令和4年度)	前年度 (令和3年度)	増 減	差異分析等（前年度比増減要因）	(参考) 前々年度 (令和2年度)
I 資産の部					
1. 流動資産					
現金預金	36,494,200	48,143,213	△ 11,649,013	未収金増加の影響に基づく減少	69,880,060
未収金	50,460,988	28,985,343	21,475,645	文化庁委託事業（3事業）による未収金の増加	20,629,416
棚卸資産	890,402	1,256,739	△ 366,337		1,381,196
貯蔵品	81,115	92,531	△ 11,416		85,465
立替金	2,615,826	5,753,998	△ 3,138,172		49,729
前払費用	32,816	32,065	751		32,065
仮払金	0	425,369	△ 425,369		661,000
流動資産合計	90,575,347	84,689,258	5,886,089		92,718,931
2. 固定資産					
(1) 基本財産					
定期預金	50,000,000	50,000,000	0		50,000,000
基本財産合計	50,000,000	50,000,000	0		50,000,000
(2) 特定資産					
棚橋賞引当資産	1,100,661	1,150,638	△ 49,977		1,200,613
退職給付引当資産	6,813,725	6,260,958	552,767		5,852,161
調査研究事業積立資産	11,858,793	11,858,793	0		11,858,793
支援金等積立資産	5,372,628	4,621,094	751,534		4,262,118
100周年事業積立資産	15,500,000	15,500,000	0		0
特定資産合計	40,645,807	39,391,483	1,254,324		23,173,685
(3) その他固定資産					
什器備品	9	6,273	△ 6,264		16,731
ソフトウェア	438,534	667,334	△ 228,800		984,694
その他固定資産合計	438,543	673,607	△ 235,064		1,001,425
固定資産合計	91,084,350	90,065,090	1,019,260		74,175,110
資産合計	181,659,697	174,754,348	6,905,349		166,894,041

科 目	当年度 (令和4年度)	前年度 (令和3年度)	増 減	差異分析等（前年度比増減要因）	(参考) 前々年度 (令和2年度)
II 負債の部					
1. 流動負債					
未払金	5,385,141	3,997,868	1,387,273	ICOMプラハ大会報告書印刷費分等による増加	4,200,835
前受金	26,310	77,060	△ 50,750		187,800
預り金	2,897,221	1,826,621	1,070,600	ウクライナ寄付金の預かりによる増加	4,445,593
未払消費税等	2,051,500	1,245,000	806,500		780,900
流動負債合計	10,360,172	7,146,549	3,213,623		9,615,128
2. 固定負債					
退職給付引当金	7,878,270	6,813,725	1,064,545		6,260,958
固定負債合計	7,878,270	6,813,725	1,064,545		6,260,958
負債合計	18,238,442	13,960,274	4,278,168		15,876,086
III 正味財産の部					
1. 指定正味財産					
寄附金	50,000,000	50,000,000	0		50,000,000
棚橋賞寄附金	1,100,661	1,150,638	△ 49,977		1,200,613
支援金	5,372,628	4,621,094	751,534		4,262,118
指定正味財産合計	56,473,289	55,771,732	701,557		55,462,731
(うち基本財産への充当額)	(50,000,000)	(50,000,000)	(0)		(50,000,000)
(うち特定資産への充当額)	(6,473,289)	(5,771,732)	(701,557)		(5,462,731)
2. 一般正味財産					
(うち特定資産への充当額)	106,947,966	105,022,342	1,925,624		95,555,224
(うち特定資産への充当額)	(27,358,793)	(27,358,793)	(0)		(11,858,793)
正味財産合計	163,421,255	160,794,074	2,627,181		151,017,955
負債及び正味財産合計	181,659,697	174,754,348	6,905,349		166,894,041

令和4年度収支見込及び令和5年度予算					
[単位：千円]			日本博物館協会		
科 目	令和4年度予算	令和4年度見込	予算対比	令和5年度予算	4年度対比
I 一般正味財産増減の部					
1. 経常増減の部					
(1) 経常収益					
基本財産運用益	10	1	△ 9	1	0
受取会費	49,600	49,585	△ 15	49,810	225
事業収益	54,240	70,276	16,036	50,750	△ 19,526
大会事業収益	5,200	5,302	102	5,800	498
博物館研究事業収益	4,300	5,775	1,475	5,500	△ 275
資質向上事業収益	2,340	1,780	△ 560	2,200	420
博物館振興事業収益	0	400	400	500	100
情報提供事業収益	5,600	5,227	△ 373	10,400	5,173
助成援助事業収益	6,300	6,357	57	6,350	△ 7
国際交流事業収益	500	0	△ 500	0	0
委託事業収益	30,000	45,435	15,435	20,000	△ 25,435
受取補助金等	0	1,887	1,887	1,500	△ 387
受取寄附金	0	738	738	450	△ 288
雑収益	100	368	268	350	△ 18
経常収益計	103,950	122,855	18,905	102,861	△ 19,994

10

(2) 経常費用		0	0	0	0
経常費用計	102,750	117,855	15,105	101,330	△ 16,525
給与計	25,800	28,422	2,622	30,870	2,448
臨時雇賃金	4,500	22,190	17,690	9,370	△ 12,820
退職給付費用	700	939	239	980	41
福利厚生費	4,000	4,345	345	3,850	△ 495
印刷製本費	12,500	11,800	△ 700	12,500	700
旅費交通費	2,500	10,411	7,911	1,000	△ 9,411
通信運搬費	9,300	9,573	273	6,850	△ 2,723
消耗品費	8,500	8,921	421	7,150	△ 1,771
賃借料	4,000	7,124	3,124	4,860	△ 2,264
委託関連事業	20,000	0	△ 20,000	12,000	12,000
普及啓発事業	1,000	0	△ 1,000	0	0
調査費	1,000	0	△ 1,000	3,000	3,000
委託費	700	4,450	3,750	450	△ 4,000
租税公課	1,500	2,064	564	2,100	36
支払手数料	0	1,495	1,495	1,495	0
会議費	800	1,463	663	500	△ 963
光熱水料費	500	1,067	567	855	△ 212
諸謝金	1,200	985	△ 215	1,000	15
原稿料	1,100	843	△ 257	850	7
資材購入費	500	450	△ 50	450	0
賞牌費	600	430	△ 170	430	0
その他	2,050	883	△ 1,167	770	△ 113
経常費用計	102,750	117,855	15,105	101,330	△ 16,525
当期経常増減額	1,200	5,000	3,800	1,531	△ 3,469
一般正味財産期末残高	106,222	110,022	3,800	111,553	1,531
III 正味財産期末残高	161,993	166,776	4,783	163,603	△ 3,173

11

正味財産増減計算書（分析用）					資料 1-4
公益財団法人 日本博物館協会					
令和 4年 4月 1日から令和 5年 3月31日まで					
					(単位：円)
科 目	当年度 (令和 4年度)	前年度 (令和 3年度)	増 減	差異分析（前年度比増減要因）等	(参考) 前々年度 (令和 2年度)
I 一般正味財産増減の部					
1. 経常増減の部					
(1) 経常収益					
基本財産運用益	1,000	1,002	△ 2		5,013
基本財産受取利息	1,000	1,002	△ 2		5,013
特定資産運用益	125	117	8		586
特定資産受取利息	125	117	8		586
受取会費	50,619,240	50,931,840	△ 312,600		49,912,264
団体会費収入	39,075,000	39,143,000	△ 68,000		38,338,000
個人会費収入	1,185,000	1,110,000	75,000		1,155,000
誌友会費収入	4,629,240	4,668,840	△ 39,600		4,656,264
入会金収入	390,000	370,000	20,000		473,000
賛助会費収入	5,340,000	5,640,000	△ 300,000		5,290,000
事業収益	67,415,122	44,463,940	22,951,182		33,999,966
大会事業収益	4,266,140	4,133,600	132,540		2,746,000
博物館研究事業収益	6,204,000	5,115,000	1,089,000	広告収入増	4,962,780
博物館資料取扱い調査事業収益	2,365,000	2,320,000	45,000		1,140,000
博物館振興事業収益	510,000	700,000	△ 190,000		3,551,000
普及啓蒙事業収益	6,496,844	6,149,674	347,170		6,455,630
委託事業収益	47,573,138	26,045,666	21,527,472	文化庁委託事業の増加による収益増、在外派遣（13百万）、感染症（22百万）、新登録制度（15百万）	15,124,556
受取補助金等	8,285,056	7,228,176	1,056,880		7,063,535
受取補助金等振替額	8,285,056	7,228,176	1,056,880		7,063,535
受取寄附金	5,000	5,000	0		3,000
受取寄附金	5,000	5,000	0		3,000
雑収益	753,515	189,054	564,461		248,727
受取利息	690	738	△ 48		672
雑収益	752,825	189,116	563,709	国際会議協力金（0.4百万）	247,855
経常収益計	127,079,058	102,819,929	24,259,129		91,253,919

12

科 目	当年度 (令和 4年度)	前年度 (令和 3年度)	増 減	差異分析（前年度比増減要因）等	(参考) 前々年度 (令和 2年度)
(2) 経常費用					
事業費	110,773,478	82,793,809	27,979,669		75,422,215
役員報酬	4,262,320	4,262,320	0		4,264,000
給料手当	43,338,468	35,518,818	7,819,650	派遣職員費用の増加	24,982,757
退職給付費用	851,636	646,214	205,422		327,506
福利厚生費	3,268,806	2,598,631	670,175		3,096,913
会議費	772,739	378,934	393,805		275,300
旅費交通費	10,754,432	1,345,483	9,408,949	在外派遣者旅費等による費用増	676,314
通信運搬費	9,692,723	7,903,833	1,788,890		8,302,713
減価償却費	188,051	262,241	△ 74,190		282,604
消耗品費	7,734,071	7,146,498	587,573		8,684,485
印刷製本費	11,771,425	11,690,409	81,016		15,313,763
光熱水料費	797,530	382,270	415,260		379,394
賃借料	5,125,445	5,114,942	10,503		3,356,870
保険料	20,044	21,180	△ 1,146		5,635
諸附金	959,225	870,000	89,225		1,090,000
原稿料	830,052	1,007,001	△ 176,949		1,197,171
資料購入費	473,582	471,948	1,634		274,996
賞牌費	430,428	472,271	△ 41,843		511,679
租税公課	3,058,800	2,014,600	1,044,200		1,540,300
委託費	5,999,569	653,206	5,346,363	文化庁委託事業HP制作費、全国博物館大会動画制作等による費用増	695,915
参加費	49,195	0	49,195		
雑費	394,937	33,000	361,937		163,900

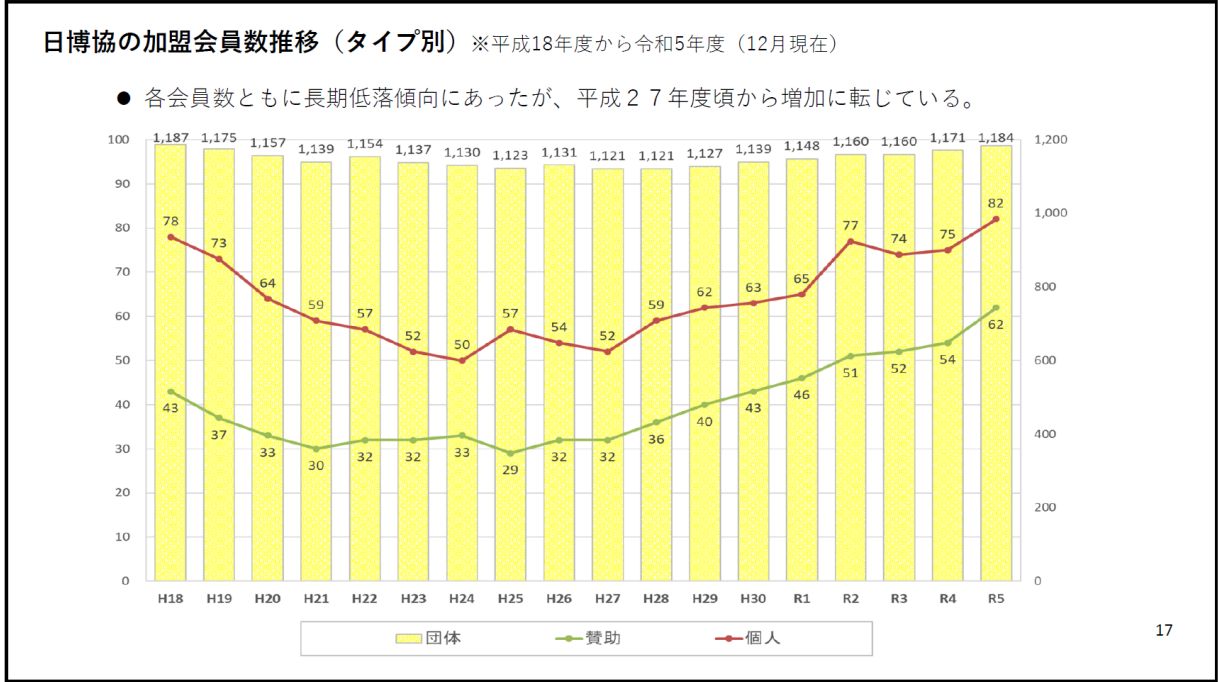
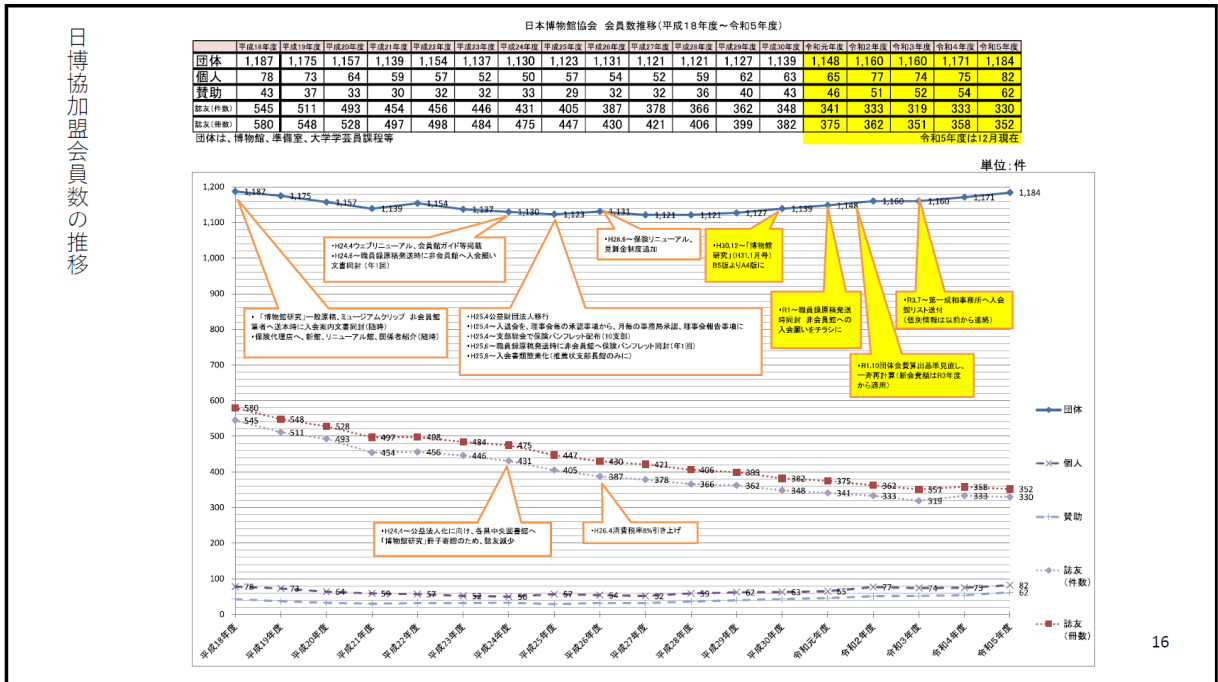
13

科 目	当年度 (令和4年度)	前年度 (令和3年度)	増 減	差異分析 (前年度比増減要因) 等	(参考) 前々年度 (令和2年度)
管理費	14,379,956	10,558,985	3,820,971		11,990,731
役員報酬	1,065,580	1,065,580	0		1,066,000
給料手当	6,284,953	3,846,395	2,438,558		4,487,532
退職給付費用	212,909	161,553	51,356		81,877
福利厚生費	817,202	649,658	167,544		774,228
会議費	296,640	116,526	180,114		104,420
旅費交通費	511,113	77,690	433,423		206,502
通信運搬費	953,248	744,553	208,695		913,612
減価償却費	47,013	65,560	△ 18,547		70,651
消耗什器備品費	197,780	0	197,780		
消耗品費	166,546	108,936	57,610		204,063
印刷製本費	781,308	1,120,240	△ 338,932		919,050
光熱水料費	199,382	95,568	103,814		94,849
賃借料	553,524	640,380	△ 86,856		587,567
租税公課	24,850	2,000	22,850		6054
支払手数料	1,483,810	1,495,237	△ 11,427		1,513,727
渉外費	0	9,116	△ 9,116		0
雑費	664,298	226,893	437,405		781,599
負担金	119,800	133,100	△ 13,300		179,000
経常費用計	125,153,434	93,352,794	31,800,640		87,412,946
評価損益等調整前当期経常増減額	1,925,624	9,467,135	△ 7,541,511		3,840,145
評価損益等計	0	0	0		0
当期経常増減額	1,925,624	9,467,135	△ 7,541,511		3,840,145

14

科 目	当年度 (令和4年度)	前年度 (令和3年度)	増 減	差異分析 (前年度比増減要因) 等	(参考) 前々年度 (令和2年度)
2. 経常外増減の部					
(1) 経常外収益					
経常外収益計	0	0	0		0
(2) 経常外費用					
固定資産除却損	0	17	△ 17		0
経常外費用計	0	17	△ 17		0
当期経常外増減額	0	△ 17			0
当期一般正味財産増減額	1,925,624	9,467,118	△ 7,541,494		3,840,145
一般正味財産期首残高	105,022,342	95,555,224	9,467,118		91,715,079
一般正味財産期末残高	106,947,966	105,022,342	1,925,624		95,555,224
II 指定正味財産増減の部					
受取補助金等	6,806,000	6,797,200	8,800		6,797,200
受取民間助成金	6,806,000	6,797,200	8,800		6,797,200
受取負担金	1,387,000	250,000	1,137,000		0
受取負担金	1,387,000	250,000	1,137,000		0
受取寄附金	793,590	489,952	303,638		390,914
受取寄附金	793,590	489,952	303,638		390,914
特定資産運用益	23	25	△ 2		125
特定資産受取利息	23	25	△ 2		125
一般正味財産への振替額	△ 8,285,056	△ 7,228,176	△ 1,056,880		△ 7,083,535
一般正味財産への振替額	△ 8,285,056	△ 7,228,176	△ 1,056,880		△ 7,083,535
当期指定正味財産増減額	701,557	309,001	392,556		104,704
指定正味財産期首残高	55,771,732	55,462,731	309,001		55,358,027
指定正味財産期末残高	56,473,289	55,771,732	701,557		55,462,731
III 正味財産期末残高	163,421,255	160,794,074	2,627,181		151,017,955

15



I 普及啓発事業（情報発信・課題共有・提言）

1. 全国博物館大会

* 毎年 全国で開催

令和5年度は 第71回の大会を11月15日(木)～17日(金) 千葉市文化センターで開催

テーマ：「博物館法改正元年 -つながり、交差する-」

令和6年度は長野県松本市で開催予定（11月27日(水)～29日(金)）

2. 月刊誌「博物館研究」

* 特集記事・会員論考・海外情報・博物館基本情報・会員館紹介・投稿原稿 等



3. 全国博物館長会議（共催：文化庁）

* 令和5年度は7月5日（水） 文部科学省講堂で開催

テーマ：「転換期にあるミュージアム -いま何が求められているのか-」

4. 出版物等による情報提供

* 博物館関係法令集・全国博物館園職員録等の編集

* 博物館総合調査報告書・全国博物館総覧の編集 など

18

II 博物館支援事業（博物館への支援・情報発信の強化）

1. 全国の博物館の整備・支援機能の強化

* 地域の博物館連携団体・組織との連携・支援

・ 10の地域組織（支部）との相互連携・協働体制の強化

・ 館種別組織、関連学協会との連携

* 車いす、ベビーカーの配布

4年度は、車いす(98台)とベビーカー(91台)を配布（日本宝くじ協会助成）

2. 博物館のリスクマネジメント体制づくりへの支援

* 会員館園を構成員とする博物館の傷害・賠償保険の加入

● 指定管理者向けプラン／お見舞金支給 など

● 展示資料等、動産保険についても対応

3. ホームページ等 情報発信機能の強化

* 会員館園情報の発信 / 日博協からの情報発信

* 文化庁「博物館総合サイト」との連携

* 会員館園相互の情報交換機能の装備（パスワード取得館 762館）

* ホームページの機能改善等リニューアルの作業中



19

4. 大規模災害等への対応

* 日博協「博物館絆プロジェクト」：

東日本大地震以降、独自事業として展開

◎ 東日本大震災；被災資料の再生から博物館を中核とする地域復興支援へ

- * 岩手県立博物館を中核館とする文化庁補助金事業の展開
- * 新設された陸前高田市立博物館を中心とする地域復興の支援
- * ICOM博物館防災国際委員会(DRMC)等との連携による国際防災体制の整備
- * 川崎市市民ミュージアム、長野市立博物館との連携事業

◎ 令和4年度～：

東北地方を中核とする博物館の防災体制整備の連携とネットワーク構築

岩手県立博物館、陸前高田市立博物館、東北6県等の広域連携体制の構築

- * 「東北発 博物館・文化財等防災力向上プロジェクト」（令和5年度）

◎ 大規模災害への対応

- ・文化財防災推進会議幹事組織として
国立文化財機構 文化財防災センターとの連携により対応
- ・独自の「博物館絆プロジェクト」事業による対応

* 募金・寄付金の募集（今後の大規模災害への対応）

* 大規模災害等の救援等の事業に職員を派遣できる会員館園の登録(67施設)



20

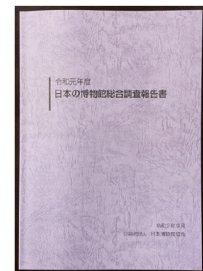
III 調査研究事業(博物館振興・制度的課題への取組)

1. 博物館法改正と今後の博物館制度の在り方

- * 改正博物館法の周知・理解促進
- * 新たな登録制度の運用に向けた基盤整備
 - ・文化庁博物館機能強化推進事業「新登録制度実行の検証・普及事業」の受託
- * 今回の改正で残された課題の継続的検討
- * 全国の博物館、館種団体、関連学会等との連携強化
- * 日博協自体の今後のあり方・役割等の見直し

2. 博物館総合調査

- * 5年ごとを目途とする国内博物館の運営実態調査
 - ・昭和49(1974)年から全国の博物館を対象に、博物館の管理・運営についての総合調査を実施
 - ・現在令和6年度の調査実施に向けて準備作業中
 - ・調査結果をまとめた報告書や白書を刊行
 - ・任意のアンケート調査だが、母数と回答率が高く、社会統計調査としての信頼性は高い
- * 調査対象は約4300施設で、毎回2000施設以上から回答を得ている
 - ・約5年ごとの日本の博物館全体の運営実態・全体の経年変化を把握
 - ・博物館運営における課題の抽出でき、その解決に向けた方策の検討資料として活用



21

3. 博物館運営に関する諸課題への対応

- * 新型コロナウイルス感染症等への対応
 - ・ 感染予防対策への支援
令和4年度 文化庁「文化施設の活動継続・発展等支援事業」の受託
 - ・ 業種別ガイドライン
博物館ガイドラインの作成・改訂：感染予防と博物館活動の両立
- * 今後の博物館振興に向け、対応すべき諸課題の調査研究
 - ・ 施設老朽化、収蔵庫問題への取組
 - ・ 資料情報のデジタル化、多言語対応、地域連携 など



22

IV 資質向上事業（課題検討・学芸員等職員の人材育成）

1. 研究協議会（研修会）・シンポジウム等の開催

- * 博物館を取り巻く状況や課題について、シンポジウムやフォーラムといった開催形態も含めて、広く議論できる場を提供する。

令和4年度に実施したテーマ

- ・ フォーラム「博物館法施行間近！ ～現場の視点で改正法のポイントを考える」
（協力：文化庁）オンライン形式

2. 顕彰

- * 博物館への功労表彰：永年勤続、博物館への顕著な功績、博物館への寄附・寄贈
- * 「博物館研究」掲載の論考対象：棚橋賞
- * 各館の活動報告から選考する博物館活動奨励賞
- * 日本博物館協会賞
 - 第1回受賞施設：北名古屋市歴史民俗資料館、ちひろ美術館・東京／安曇野ちひろ美術館
 - 第2回受賞施設：福井県年縞博物館
 - 第3回受賞施設：大原美術館
 - 第4回受賞施設：明石市立天文科学館

23

3. 美術品梱包輸送技能取得士資格認定事業

* 背景

- 高度な技術を持つベテラン職員のリタイア（輸送業界）
- 学芸員の資料取扱い技術の低下
- 美術品の国家補償制度の導入等への対応

* テキストとして『博物館資料取扱いガイドブック』を刊行

* 平成26年度から3級～1級試験を本格実施

令和3年度現在の有資格者数（3級；427名、2級；192名、1級；30名）

* 当面は輸送梱包業者の社員を対象に実施

- 安定した試験実施体制の確立
- 審査できる専門家の確保
- 制度全体を維持する資金的基盤の整備
- 学芸員に対する研修・講習実施の検討



24

V 国際交流事業

(海外博物館との交流・連携・協働・情報発信)

・ ICOM（国際博物館会議）との連携、情報発信

* ICOM日本委員会の事務局として事業を展開

* 「国際博物館の日」事業（5月18日）の企画・実施(ICOM-Jと共催)

* 令和5年度；「博物館と持続可能性, ウェルビーイング」

無料（減免）開館、記念品贈呈、地域連携イベント等 約200施設

* 記念シンポジウムの開催（5月21日：国立科学博物館）

・博物館浴について、若手会員と委員長対談

* ICOM総会、国際委員会関連会議等への参加

・現在、国際委員会のボードメンバーに日本人13名が選出され、その内の3名が委員長。

* 海外での会議（ウェブ中心）

* ICOM職業倫理規定改訂案の国内会員への周知

国内委員会委員会としての意見取りまとめ

25

今後に向けて

(博物館振興と博物館制度の拡充のために日博協が果たすべき役割は?)

- * 公益財団法人としての役割・目的の再確認
- * 公益財団法人としての適正な組織運用
- * 持続的経営基盤の整備・強化
 - ・ 会員館園数の増加 会員サービスの拡充
 - ・ 財政基盤の強化
 - ・ 博物館現場／国との連携体制の強化
 - ・ 館種別団体、関連学協会との連携体制の強化
 - ・ 事務局体制の整備・充実
- * 博物館振興・充実に向けた諸事業の充実
- * 博物館・文化財の防災・減災への取組みの強化
- * 国際交流の促進・拡充による日本の博物館のプレゼンス向上
- * 博物館情報の積極的発信による博物館への理解醸成の促進

26