

ぶんかっ! 3周年記念 2021年度公開シンポジウム

ミュージアムをめぐる ファンドレイジング 報告書



独立行政法人国立文化財機構

文化財活用センター

NATIONAL CENTER FOR THE PROMOTION OF CULTURAL PROPERTIES

文化財活用センター3周年記念 2021年度公開シンポジウム
「ミュージアムをめぐるファンドレイジング」

|主催|

独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター

|共催|

公益財団法人日本博物館協会

|日時|

2022年2月10日(木)

13:00~16:00

|開催形式|

オンライン開催

基調講演

博物館とファンドレイジングのあり方 3
半田 昌之 (公益財団法人日本博物館協会 専務理事)

事例報告1

ファンドレイジングを通じた文化財への親しみの創出 8
古山 珠美 (独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター 渉外・ファンドレイジング担当)

事例報告2

ファンドレイジングにおける多様なツールの活用とコミュニケーション 10
中島 徹 (独立行政法人国立科学博物館科学系博物館イノベーションセンター マーケティング・コンテンツグループ長)

事例報告3

「リビングルームのような美術館」を実現するための「無料観覧デー」の設計 12
保坂 健二郎 (滋賀県立美術館 ディレクター(館長))

事例報告4

公開無くして大原美術館はないクラウドファンディングの成果とその後 14
柳沢 秀行 (公益財団法人大原美術館 学芸統括)

ディスカッション 16
モデレーター 小林 牧 (独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター 副センター長)

はじめに

独立行政法人国立文化財機構
文化財活用センター長
旭 充



文化財活用センター〈ぶんかつ〉は、2018年7月、東京・京都・奈良・九州の4つの国立博物館、東京・奈良の2つの文化財研究所等を擁する独立行政法人国立文化財機構に設置された組織です。文化財の保存と活用の両立に留意しながら、多くの方々に文化財を通じた豊かな体験と学びを得る機会を提供することを目指し、最新テクノロジーを取り入れたコンテンツの開発やモデル事業の推進、全国のミュージアムへの国立博物館収蔵品の貸与促進、国立文化財機構が所蔵する文化財のデジタル資源化、文化財の保存環境に関する相談対応など、様々な活動を行っています。2019年からは、個人や企業のお力を得て、文化財を後世に継承していくことを目的とするファンドレイジング事業も進めています。

〈ぶんかつ〉発足3周年を記念して行う本シンポジウムは、ファンドレイジングをテーマにしました。寄附を集めよう、ファンドレイジングをしよう、という話があがると、必ず「日本には寄附文化がない」という指摘があるように思います。しかし、実際のところ、日本の寄附市場は年々拡大傾向にあり、2020年のデータでは、個人寄附の総額は1兆2千億円を超えています。ふるさと納税による6千7百億円を除いても、年間で5千4百億円の寄附が行われているということで、今後は、寄附を集められないことを「寄附文化がないからだ」とは言えなくなってくるのではないかと感じます。

企業との連携や会員制度等、様々な形で一般から支援や寄附を受けようとする取組は、これまでも各ミュージアムで行われていると思います。それに加えて近年では、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、館の運営維持、施設改修、収蔵品修理等を、インターネットを通じた寄附募集である「クラウドファンディング」という手段によって実現しようとする動きも全国で活発化しています。

このような取組においては、ミュージアムが、資金を必要としている理由を明確に示すだけでなく、その存在意義や活動理念をわかりやすく示し、そして情熱をもって実現したい理想を訴えていくことがますます重要になってきているように思います。単に資金を集めるということにとどまらず、目指す理想に共感し、その実現に向けてともに歩んでくれるパートナーを求める活動であるという意味で、ファンドレイジング活動というのは、社会のなかで人びとがミュージアムに参画する新たな形であると言えるのかもしれません。

本シンポジウムでは、設置者や館種を超えた横断的な博物館振興のための中核機関である公益財団法人日本博物館協会の半田昌之専務理事から、日本の博物館におけるファンドレイジングの在り方について御講演いただき、さらに、ファンドレイジング活動に実際に携わられている方々から取組内容や活動に込めた想いを共有いただきます。全国各地のミュージアムにとって、それぞれが目指すべき姿を探る機会となることを期待しております。

博物館とファンドレイジングのあり方

半田 昌之（公益財団法人日本博物館協会 専務理事）



立教大学法学部卒業後、たばこと塩の博物館に学芸員として勤務。また1989年～1994年はJT中南米学術調査総括ディレクターを務めた。同館学芸部長を退任後、2011年より現在まで公益財団法人日本博物館協会専務理事、ICOM日本委員会事務局長。専門は、産業技術史、企業博物館論。

〈ぶんかつ〉3周年おめでとうございます。文化財を活用するという視点から国立文化財機構に〈ぶんかつ〉が誕生したことは、全国の博物館関係者からも大きな期待が寄せられていると思います。本日は「博物館とファンドレイジングのあり方」と題して、博物館を取り巻く環境の変化、日本の博物館の現場が置かれた現状と課題、博物館とファンドレイジングという3つの流れでお話したいと思います。

大きな転機を迎える博物館

博物館法が制定されたのは1951年。博物館は一貫して社会教育機関と位置付けられてきました。しかし制定から70年間で博物館を取り巻く環境も大きく変化し、博物館には社会教育だけでなく総合的な生涯学習、文化芸術の観賞、観光、地域振興等の役割も期待されるようになっていきます。

博物館法での博物館の定義は、「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関」とされており、2015年の「博物館に関するユネスコ勧告」に共通しているところが見られます。しかし現在ICOM(国際博物館会議)で議論されている定義案には、「様々な声に耳を傾ける」、「紛争や課題を認識し、それに対処する」、「社会に託された人類がつくった物や標本を保管し、未来の世代あるいは人々に遺産に対する平等な利用を保証する」などの文言を盛り込むべきという意見も出され、博物館の果たす役割に大きな節目を迎えていると思います。

博物館の運営形態の多様化

博物館の運営形態も多様化しています。国の行財政改革の博物館政策への影響や社会の経済状況の変化の中で、国立博物館の独立行政法人化、公立博物館への指定管理者制度の導入、公益法人改革に伴う私立博物館の再編があり、近年では、地方でも独立行政法人による公立博物館の運営が始まっています。

博物館の運営形態の多様化、それに伴う国の博物館政策の変容は、日本の国情の変容の影響があるように思えます。2025年には75歳以上が人口の18%となり、2060年には人口が9,000万人を割り込み、うち65歳以上が40%以上を占める予測がなされ、物を作って輸出することを基本とした経済成長も限界があるなか、国内に人を呼んで外貨を稼ぐという政策のウエートが大きくなっています。今はコロナで停滞していますが、インバウンド対策を柱に観光立国を推進するということで、国家戦略的に「文化芸術立国」が国の経済政策である「骨太の方針」にも盛り込まれてきているのだと思います。

日本全体の国情の変容を背景にした国の文化経済戦略

「国際社会における文化」、「我が国の文化」、「経済における文化」というキーワードのもと、国は戦略的投資を拡大し、そこから新たな価値を創造し、その好循環を構築するという方針を展開しています。「好循環」という言葉は最近よく耳にしますが、様々な政策の要素を組み合わせることで全体として各要素が発展を遂げ、循環がよくなることと理解しています。

こうした中で、文化芸術セクターが国の政策の中で非常に重要な役割を担うというのは、歓迎すべき流れであると思います。ものづくりの歴史や技術を研究してきた立場からすると、文化自体は、決して稼ぐ道具ではないことを重々認識すべきと思っています。

文化とはそこに生きた人々の営みそのもの

文化というのは、歴史の中で積み重ねられてきた、そこに生きた人々の営みそのものであって、その営みの中で多様に生み出されてきた物的証拠や無形の営みの形です。そういう有形・無形の文化財が守られ、継承されていることが結果として多くの人々の共感を呼ぶわけです。それが経済発展に寄与できることは非常に望ましく、それがいわゆる「好循環」だと思います。

近年、文化芸術セクターへの政策のウエートが高まる中で、文化財保護法、文化芸術基本法、文化観光推進法が次々と整備され、博物館法改正の議論も行われています。「守り、受け継ぐ」「わかち合う」「育む」「つなぐ、向き合う」「営む」という5つのキーワードのもとに、社会や地域の課題に博物館はどう対応するのか、対応する人材を育てつつ、博物館自体をどう持続的に経営していくかが議論の大きなポイントとなっています。

日本の博物館の現状と課題

次に、博物館の多様化する役割への期待と深刻な課題を抱える現場についてお話しします。平成30年度文部科学省社会教育調査によると、日本には博物館が5,738館あり、そのうち58%が歴史系。また、日本博物館協会が令和元年度に行った総合調査では、常勤3名、非常勤1名、学芸員資格を持つ常勤1名というのが典型的な姿で、活動の力点を展示に置く傾向は変わりませんが、教育普及活動のウエートが徐々に増える一方、資料の収集保管、調査研究は厳しい状況に置かれ危機的な状況に陥りつつあることが読み取れます(図1)。多くの館は運営予算、資料購入予算の減少、施設・設備の老朽化に苦しみつつ、利用者ニーズをなるべく受け入れ、地域課題に対応すべく努力しているのが現状だと思います(図2)。

こうしたなか、現場から国や地方公共団体の博物館振興策が十分でないという声が出るのは、十二分に理解ができますが、同時に博物館の現場が、市民、国民が博物館を支援する体制ができていないと感じているという点については、博物館側から社会に対し、館の役割や存在意義を十分情報発信できていない裏返しでもあると考えます。

日本の博物館の典型的な姿	
<small>(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)</small>	
・ 開館からの年数	30年
・ 敷地総面積	4,075㎡
・ 建物延べ床面積	1,337㎡
・ 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 (平均値は7万人強)

図1：日本の博物館の典型的な姿

・ 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無い博物館：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開界以外の連携・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%
⇒ 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。

図2：現場が感じている課題

博物館とファンドレイジング

私は長らく博物館の現場で仕事し、今は日本博物館協会で、微力ながら博物館の発展にお役に立てるよう全国の博物館関係者の方々とお話をさせていただいていますが、その立場から、ファンドレイジングというのは、発展的な博物館事業の継続に不可欠な経営上の課題と認識しています。

そもそもファンドレイジングは、NPOをはじめ非営利組織による資金調達を意味しますが、寄附、会費、助成金、補助金、事業収入、融資など方法は多岐にわたり、インターネット環境を利用して資金調達するクラウドファンディングも近年注目を集めています。そうしたなか、博物館がファンドレイジングに取り組む前提条件は、整理が必要と考えています。

設立理念・目的、活動が非営利を基本とすること。これは当たり前のことと思いますが、組織が得た利益を内部の人間あるいは組織に分配するかが、非常に大きな分かれ目です。株式会社が上げた利益は、株主に分配されますが、非営利組織においては、得られた利益を組織内の理事等の人たちに分配することは禁じられています。そこが非営利であることの基本です。

非営利組織に属する博物館のファンドレイジングでは、持続的な経営に対する基本方針が確立しているか、展開する事業についての中長期的な計画を持っているか、調達した財源が事業の発展に投資されているか、組織情報の公開に対する透明性や仕組みを有しているかが主な条件になると思います。

国の予算とともに文化を支える個人・民間からの寄附

ここで参考までに主要6か国の文化予算に目を向けると、日本は政府予算に占める割合が最も低く、国民1人あたりの額もアメリカに次ぎ低くなっています。文化支出額では、フランス、韓国、ドイツ、イギリス、アメリカに次いで一番低く、政府予算に占める割合も0.11%です。国民1人あたりの額ではフランス、韓国が突出し、日本はアメリカの次で992円という額が導かれてきます(図3)。

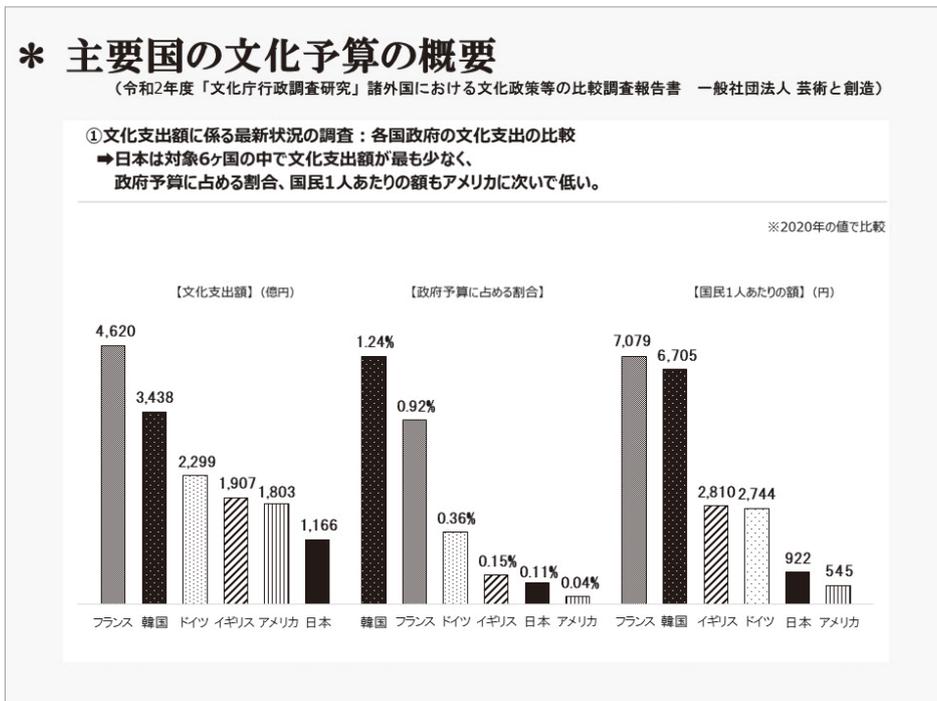


図3：主要国の文化予算の概要

過去10年でみると、韓国の伸び率が非常に高く、ドイツは19年から少し下がっているように見えますが、ドイツでは他の予算が突出して増えたため、相対的に文化支出が減ったと分析できます(図4)。

中央政府と地方政府の文化支出額をみると、日本は中央政府の支出は最も低い一方、地方政府の支出はイギリス、アメリカより多いです。地方交付金の行き先が文化芸術セクターに使われているかは結構重要な点だと思いますので、少し見比べてみたところです。

そして、各国と比較すると、日本は文化支出のなかで文化財保護の割合が最も高いという特色があります。相対的な額が低いので韓国、フランス、ドイツに続いて4番目ですが、日本の文化財の特色の影響と言えると思います(図5)。

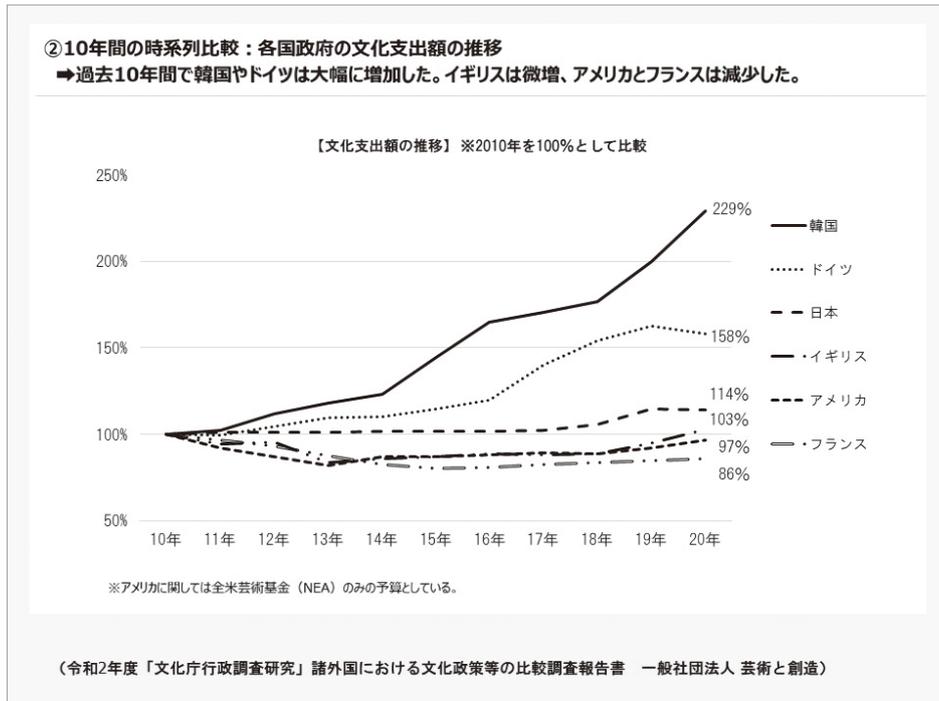


図4：主要国の文化支出額の推移

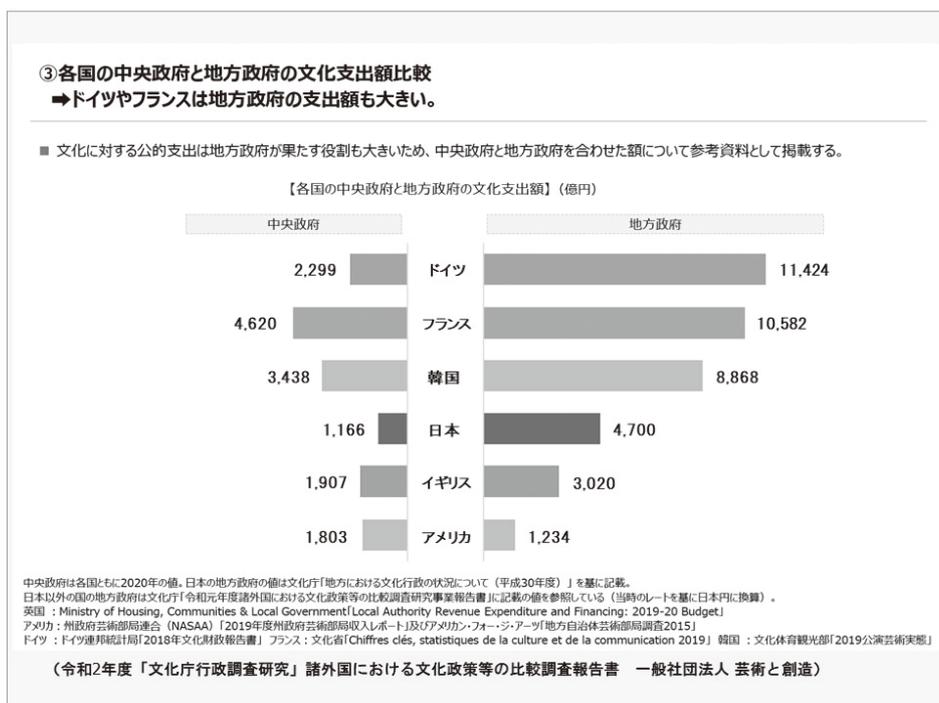


図5：中央政府と地方政府の文化支出額の比較

かつて豊かだった日本の寄附文化は衰退したのか

日本人の年間推定個人寄附総額は1兆円を超えGDP比0.23%です。アメリカは1.55%で、34兆円を超える額が個人から寄附され、イギリスは日本のほぼ倍です。しかし、日本は本当に寄附文化不毛の地なのかというとそうでもなく、かつては地域の共同体、地縁・血縁に根ざす関係の中で、様々な寄附が行われていました。相互扶助や民間福祉を支えてきた財閥などが変質を遂げ、文化芸術と人々の日常との距離が広がり、そういうことを考えるのはお上の領域、という意識が強くなった影響もあるのかなと感じています。

しかし潜在的に日本人が、困った人を助けようという基本的な理念を持っているのは間違いなく、例えば東日本大震災の際に国民の8割が何らかの形で寄附を行っています。コロナ禍でもエッセンシャルワーカーを支援し、世界的な災害等への目の向け方にもしっかりしたものがあります。

文化財保護との関係では、日本の文化財の脆弱性が背景にあり、例えば正倉院御物にしても50年100年といったスパンでの計画的な修理の繰返しの中で、貴重な文化財が守られてきているという長い歴史があり、文化予算に占める修復費等の文化財保護関係の比率が高いことにも表れています。金額だけを見て、日本ではなかなか寄附文化が育たないと言われますが、そういう下地はあるのです。

博物館におけるファンドレイジングの基本

ファンドレイジングは博物館の不可欠な経営的課題だと申しましたが、ファンドレイジングをすること自体が目的ではなく、その必要性と目的についての十分な検討が必要です。館単独で外部から資金を調達したくても、その前提となる組織の法規等が整備されていなければなりません。最近トレンドとなっているクラウドファンディングは、多様なファンドレイジング手法の一つに過ぎず、打ち出の小槌でも何でもありませんし、その多くは単発のプロジェクト単位のファンドレイジング手法です。やはり総体としてのファンドレイジングとの関連や継続性への中長期的展望が必要です。

最も重要なのは、館の設置者とマネジメント層がしっかりとこの問題に向き合い、共通認識を醸成していくことだと思います。クラウドファンディングをやる、あるいは外部資金調達としてファンドレイジングを考えるにあたり、時にコスト削減という側面が優先されますが、今行っている事業の発展的な継続、あるいは拡充への投資であることを十分認識する必要があります。組織の財政基盤の強化とともに、組織と社会のつながりを強化するための取組であることを十分理解しなくてはなりません。

未来への責任を果たす仲間づくり

博物館の事業に対する共感を前提とし、理解を得て支援を受ける。そして、ある程度の課題解決がなされたときに何が解決され、どういう成果があったのかを共有することが非常に大切です。そうすることで、寄附をする側の人々が、資金提供からより深い支援へと、段階的に博物館とのコミュニケーションを深めることが非常に重要だと思っています。

そのためには、歴史文化の保存と活用という博物館の社会的役割に対するアピールが重要で、かつ博物館に蓄積されている文化資源そのものが、利用者の一人ひとりが自分たちの共有財産であるという認識をもっと持っていただけるような情報発信や理解促進が必要だと思います。

博物館は未来への責任を果たす社会の重要な機能であり、そこで行うファンドレイジングは、未来への責任を果たす博物館を取り巻く多くの人々を巻き込みながら「支援したい」「役に立ちたい」と思ってもらえる仲間づくりの手法だと思っています。足元の課題の先にある、社会の課題を利用者とともに共有し、できることを行い、そしてつながる。博物館が良くなることで、社会が良くなっていく。

近年、「ナッジ」という言葉を耳にする機会が増えました。ナッジというのは肘で少し押し、頑張れよときっかけをつくる意味もあるようですが、博物館におけるファンドレイジングは、博物館はこんな役割を果たせませす、そのためにこういう支援が必要です、どうぞ御理解くださいと、仲間を作って増やしていくことではないかと考えているところです。

ファンドレイジングを通じた文化財への親しみの創出



古山 珠美（独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター
渉外・ファンドレイジング担当）

名古屋大学大学院環境学研究科修了。企業での法人営業を経て、2019年4月より現職。東京国立博物館と共同で「〈冬木小袖〉修理プロジェクト」を実施、「国立文化財機構 寄附ポータルサイト」の立ち上げにも携わる。寄附者の思いと組織や社会の課題解決を繋ぐ役割を果たすべくファンドレイジングに取り組む。

本日は、2020年1月より〈ぶんかつ〉で初めて実施したファンドレイジング事業、「〈冬木小袖〉修理プロジェクト」についてお話しします。

このプロジェクトは、東京国立博物館が所蔵する、江戸時代の絵師・尾形光琳が秋草模様を描いたきもの、重要文化財「小袖 白綾地秋草模様」（通称〈冬木小袖〉）の修理を目的に1,500万円の寄附獲得を目指して行いました。予定より1年早く目標金額を達成、最終的には1,600万円を超える寄附をいただきました。

私どもの組織は、国からの交付金と入場料等の自己収入を主な運営資金としていますが、近年は自己収入の拡大を一層求められています。そうした中で、ファンドレイジング活動充実の声があがり、事業を始めることとなりました。

立上げにあたり、賛同を得ながら事業を行うには、〈ぶんかつ〉の活動理念やあり方を基礎とすることが必要と考え、検討を重ねました。そして、文化財を1000年先、2000年先の未来に伝えるために、多くの人びとが「日本の文化財に親しみ、身近に感じることができる」機会の創出を目指すという〈ぶんかつ〉のミッションに立ち返り、「文化財をみんなのちからで未来へつなぐ」をキャッチフレーズに、事業を通じて文化財や文化財修理を知っていただく内容にすることとしました。

それでは、取組を御紹介します。

まず、東京国立博物館内の募金箱設置です。募金箱近くには複製きものを展示し、さらに秋草模様を印刷した折り紙を配布して、小袖の模様と美しさに改めて着目してもらえるよう工夫しました。募金箱には、23カ月で約160万円（特別展「きもの KIMONO」開催中に設置した募金箱には2カ月で約130万円）もの募金をいただきました。このことを通じ、来館者が〈冬木小袖〉や文化財修理に高い関心を持っており、博物館の最大の支援者であることを再認識しました。なお基本的なことですが、「寄附のお願い」や「寄附の用途」を大きなパネル上に明確に示し、立ち止まって目を留めてもらうきっかけをつくったことも、寄附獲得の大きな要因であったと考えています。



図1：〈冬木小袖〉
修理プロジェクト



図2：特別展開催時の募金箱の様子



図3：〈冬木小袖〉のオリジナル折り紙

続いて、ポータルサイトを立ち上げての寄附受入にかかる取組です。決済機能を持たせて利便性を高め、また〈冬木小袖〉ゆかりの地・深川にちなんだ返礼品を特典として寄附を申し込めるようにしました。270名超の方々からの寄附のうち、約4割が新型コロナウイルス感染拡大による臨時休館中のお申込みでした。館内での広報や募金活動ができない状況下で、継続した寄附をいただいたことは大変心強かったです。

本プロジェクトでは、企業協賛も大きな支えのひとつです。

高い人気を誇るバーチャル・シンガー「初音ミク」を展開するクリプトン・フューチャー・メディア株式会社からは、グッズ購入を通じた寄附、コースリレーティッドマーケティングという手法で協賛いただきました。〈冬木小袖〉をイメージしたきものをまとった初音ミク、その名も「〈冬木小袖〉ミク」のキービジュアルを制作し、グッズを展開しました。国内のみならず中国など海外の初音ミクファンを中心に購入いただき、来館とは異なる入口からの大きな支援を得たところです。

作品をより身近に感じていただけるように、またスチュワードシップの一環としてもメルマガやブログ、YouTubeなどでの情報発信に力を入れてきました。現在も、動画や画像を交えて修理の進捗などの報告に取り組んでいます。

こうした取組を通じて、資金獲得だけでなく、日頃から博物館や文化財に関わりたと思っていた方、そして新たに関わってくださる方の両方とつながりを作り出し、支援の輪を広げることができました。賛同をいただき続けるためにも、今後も組織の目指す姿を軸としながら、私たちならではの取組を行っていきたいと思います。そして、寄附者の皆様と紡いだ「文化財を未来へつなぐ」思いが、このプロジェクトで完結せず、その先にも繋がっていくことを願っています。



図4：〈冬木小袖〉モチーフの返礼品



図5：〈冬木小袖〉ミクグッズ



図6：目標金額達成時に配信した御礼動画

ファンディングにおける多様なツールの活用とコミュニケーション



中島 徹（独立行政法人国立科学博物館科学系博物館イノベーションセンター
マーケティング・コンテンツグループ長）

慶應義塾大学理工学部管理工学科卒業後、教育系出版社に就職。PCやデジタル技術を活用した各種学習教材・サービスの開発やプロデュースを担当。2010年以降は科学技術振興機構で、「サイエンスキャンプ」、「科学の甲子園」等、青少年の理数の才能育成に関わる各種事業を手掛けた。2019年から国立科学博物館で科学系博物館イノベーションセンターの設立に参加し、新たな博物館事業の創造に取り組んでいる。

国立科学博物館科学系博物館イノベーションセンターは、社会に求められる博物館のモデルを先導的に形にしていくことを目指して2019年に設立された〈ぶんかつ〉と同級生の新しい組織です。当館では、ファンディングに関わる業務を各部署が担っています。科学系博物館イノベーションセンターは、その中でも、賛助会の運営と多様な財源の開発、施設貸与や人材活用といった業務を担当しています。

当館の最近の収入ですが、2019年度は、当館の入館者数や入館料収入やそれに付随する各収入が大きく伸びていました。全体に占める入場料の割合が大きく、事業実施収入も入館者数に依拠しています。入館者数はこれ以上多くは望めないため、来館者以外からの多様な財源を開発する方針で取り組み始めていました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症のため、臨時休館して自己収入もほぼゼロとなった時期があり、入館料収入は対前年比19%となりました。しかし、新たな財源開発に取り組んできたこともあり、事業実施収入は対前年比38%に留まり、寄附や外部資金の獲得は対前年比50%増となりました。こうした時期にも多様な活動に取り組んでいくことが私たちのミッションだと、財源開発へのチャレンジを続けています(図1)。

大口寄附、賛助会・友の会等は、当館の3つの役割、調査研究、標本資料の収集・保管・活用、展示・学習支援を理解して応援してくれる方々からの持続的な資金です。次の層は、施設への入館、講座受講、イベント参加といった参加者からの収入です。参加を通じて当館の活動を理解して関わりを強めてもらわなければなりません。その他の多様な財源も重要です。様々な接点を通じて当館とのコミュニケーションをつないでいくことが必要と考えています(図2)。

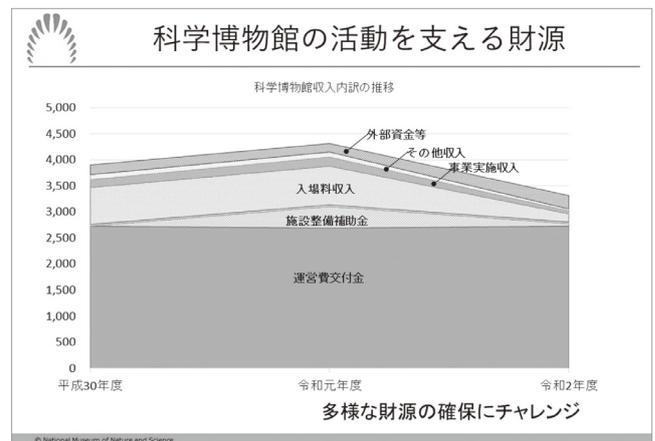


図1：国立科学博物館の収入内訳の推移

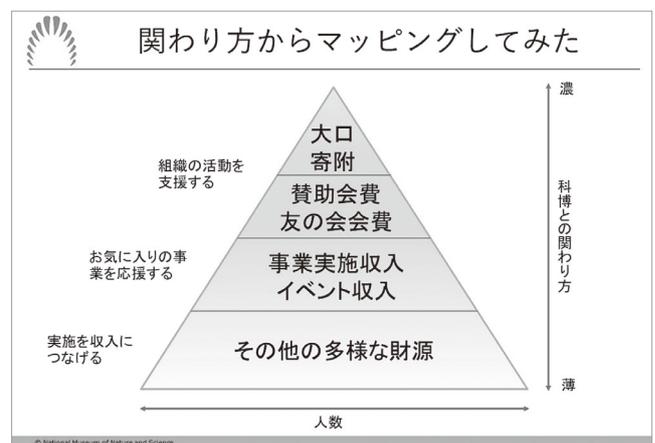


図2：国立科学博物館のドナーピラミッド

ここからは、具体的な取組の事例を御紹介します。団体会員との共催事業や社会貢献事業への参加などを通じて、コミュニケーションの強化を図っています。例年開催している賛助会員との交流イベント「賛助会員のつどい」も、今年度はオンラインで開催しました(図3)。

クラウドファンディングにもこれまでに3回挑戦しました。最初の「3万年前の航海 徹底再現プロジェクト」は2016年と2018年の実施です。プロジェクト終了後も、実験航海のドキュメンタリー映画「スギメ」を製作、商業施設等でパネル展示を行うなど、幅広い方々に当館の研究や探究へのチャレンジを知ってもらうために活用しています(図4)。

3度目のクラウドファンディング挑戦は2020年です。休館によって大幅に低下した収入を補い、計画したYS-11の組立を行うための資金援助を募集しました。4回のオンライン配信を行い、のべ10万人を超える方々に歴史的な航空機の保存・公開に取り組んでいることを知っていただくことが出来ました。目標金額を達成したこと以上に、標本資料を保存し、次代につなげていく、博物館の活動の大切さをお伝え出来たとしたら嬉しいことです(図5)。

地域博物館の学芸員のアイデアに基づき、当館がハブとなって企業と連携して、複数の博物館と協働する巡回展「ポケモン化石博物館」も開発しました。昨年7月に北海道三笠市立博物館、11月には島根県立三瓶自然館サヒメルに巡回。いずれも多くの入館者を集め、初めて両館を訪れてその常設展の魅力を知った方も多かったと聞きます。この3月15日からは当館で開催します。

このほかにも、子供向け書籍の監修やアパレル商品の開発への協力、施設貸与等にも工夫して取り組んでいます。地元台東区を応援するというので、ふるさと納税の募集も始めました。

デジタル技術の活用は、次の収入源につなげる種まきと考えて取り組んでいます。これまでのような多くの来館者は望めないということもあり、ICT技術を活用したバーチャルな体験により、新たな顧客層を開拓したいと考えています。

多様なファンドレイジングのツールを用いて、共感を広げ、仲間を増やして、人々の関わり方の濃度を高めていきたい。そう考えて、日々の活動に取り組んでいます(図6)。

図3：寄附・賛助会員とのコミュニケーションの例

図4：3万年前の航海徹底再現プロジェクト

図5：YS-11量産初号機公開プロジェクト

図6：デジタル技術の活用例

「リビングルームのような美術館」を実現するための「無料観覧デー」の設計

保坂 健二郎（滋賀県立美術館 ディレクター（館長））



撮影：木奥恵三

慶應義塾大学大学院修士課程修了後、2000年より20年まで東京国立近代美術館に学芸員として勤務、2021年より現職。企画した主な展覧会に「フランシス・ベーコン展」、「声ノマ 全身詩人、吉増剛造展」、「日本の家 1945年以降の建築とくらし」、「隈研吾 新しい公共性をつくるためのネコの5原則」（いずれも東京国立近代美術館）、「人間の才能 生みだすこと 生きること」（滋賀県立美術館）など。「Logical Emotion」（ハウス・コンストラクティブ他）など国外での企画も行う。公益財団法人びわ湖芸術文化財団評議員、国立新美術館評議員なども務める。

滋賀県立美術館は1984年に開館し、2017年4月から4年間の休館を経て、2021年6月にリニューアルオープンした美術館です。私は2021年1月にディレクター（館長）に着任し、その際に「公園のなかのリビングルーム」あるいは「リビングルームのような美術館」というキャッチフレーズを作成しました。日本では、美術館に行くということは企画展を見に行くことであると認識されている人が多く、「美術館に行く＝常設展を見に行く」という方向へ人々の意識をシフトするのはなかなか難しい一方、美術館は楽しそうだから、あるいは心地よさそうだから行ってみようという意識を持っていただくことは実現できるのではないかと思ったのです。

このキャッチフレーズの実現に向けて、滋賀県立美術館では来館者がくつろげるように館内の様々な場所に、様々な種類の椅子を設置してその日の気分で選んで座ってもらったり、カフェやショップに外から飲食物を持ち込み出来るようにしたりするなどして、公園の公共性を美術館のロビーまで連続させ、「リビングルーム」の空間を作り上げることにしました。

しかし、キャッチフレーズのみでは来館を促すことはできません。また、ロビーまでは入ってきていただいても、なかなかその先の展示室までは入っていただけません。多くの人にとって、美術館というのは「楽しめるかどうか分からないもの」で、そこへの投資はハードルがとても高いのです。そこで、当館では、観覧料を無料にすることができれば、多くの人の背中を押すことになるだろうと考えました。



図1：滋賀県立美術館外観



図2：滋賀県立美術館内観

観覧料の無料化には別のハードルがありました。県立美術館の館長には観覧料減免の決定権がなく、観覧料の根拠である県の条例を改定しようとする、県立施設全体に話がおよび大事になってしまうのです。そこで、当時設計中であった美術館に対するサポーター(寄附金)制度の導入によってコレクション展の無料化を図ろうということになりました。

サポーター制度で無料観覧を実現している先行例としては、ユニクロとニューヨーク近代美術館で行っている「UNIQLO Free Friday Night」をはじめ、サラダコスモ他計3社と中山道広重美術館、伊藤文化財団と兵庫県立美術館があります。滋賀県立美術館では、これらの先行例を提示しながら、県庁の関係部局との協議を重ね、無料観覧により収入が減る分との見合い、企業が手を挙げてもらえる限度などを勘案し、年間100万円の寄附で週1日常設展の無料観覧デーを設けるサポーター制度を導入することとなりました。制度の最終案は図3のとおりです。

いくつかの企業に関心を示してくださいましたが、この無料観覧デーのサポーターとして手を挙げてくださったのが、「木の家専門店 谷口工務店」でした。いわゆる大企業ではありませんが、地元の企業であり、当館のSNSや会場のバナーに『木の家専門店 谷口工務店』によりフリーサンデーです」と表示されることで企業名がお客様に浸透するということを喜んでいただいています(図4)。

無料観覧デーの導入による効果については、図5のとおり、導入前と導入後で来館者数が約4倍になりました。今後も、このまま進めていきたいと考えています。

当館では、企業から御寄附いただく際に企業研修のプログラムとして美術館を利用してもらうことなどの特典を付けています。私から美術館一般の理念をお話しするほか、展覧会担当者から展覧会の案内をして対話しながら鑑賞体験していただくことで、学校で学んでいたのとは違う形で美術や美術館に親しんでいただけます。こうした関係構築に基づき、2022年には「木の家専門店 谷口工務店」が美術館のギャラリースペースを借りてくださり、学生向けコンペのイベントを開催する予定です。

今後の課題としては、新たなサポーターや支援企業を開拓することがあります。コロナ禍においても業績が好調な企業を中心に検討しなければなりません。そして、運営スタッフの確保。現在は同じスタッフが従来の担当業務を行いつつ、サポーター制度の運営業務にもあたっていて、マンパワー的には改善しなければなりません。これには寄附事業と従来の館活動を連携しやすくなるというメリットもあると思います。事務と学芸の連携は課題です。支援事業は、事務と学芸の両方を対応している館長マターだという認識が生まれがちです。ファンドレイジングは企業や個人と美術館が持続的な関係を構築できる良い仕組みですが、海外の美術館で「友の会」が作品を購入して美術館に寄贈するというケースがあるように、寄附金とは異なる回路で持続的な関係性を構築することも視野に入れておかなければならないと考えています。

法人様サポーター(寄附)制度のご案内

【観覧】

区分	サポーター	ゴールドサポーター	プラチナサポーター	ダイヤモンドサポーター	サポーター
年間観覧料	10万円	30万円	50万円	100万円	100万円

【観覧料】

【テーマ型(無料観覧デー)】

- 企業名・団体名・サポーター(寄附)により、特定の曜日(例:毎月第1日)を無料観覧デーとし、当該日(祝祭日)は1ヵ月間観覧料を無料とします。
- 公益の促進(国策)・文化の振興(国策)・社会福祉の増進(国策)の観点から、県内及び中野アライズ(茨城)のサポーター(寄附)のすべてが対象となります。

【次世代育成型(次世代育成)】

- 企業名・団体名・サポーター(寄附)により、当該観覧デーを子どもが参加する期間のフリーサンデー(子どもが無料観覧)とします。
- ワークショップ等の事業を当該フリーサンデーに併せて実施し、無料観覧デーと併せて実施する場合は、当該フリーサンデーにも無料観覧料を徴収し、サポーター(寄附)のすべてが対象となります。

図3: サポーター寄附制度の最終案

【法人サポーター】

- 無料観覧デー・サポーター
株式会社木の家専門店 谷口工務店
- 次世代育成型サポーター
株式会社木の家専門店 谷口工務店
- サポーター
株式会社タマエ建築
株式会社交通建設株式会社
株式会社東武建設
滋賀県信用保証協会

【個人サポーター】

- サポーター
名「真」は「ほしごだか」となります
望月 美希様
目月 桂子様

図4: サポーター名の掲出例

フリーサンデー導入の来館者数のピフォーアフター

BEFORE		AFTER	
2021/7/4	105	2021/9/19	696
2021/7/11	133	2021/9/26	233
2021/7/18	193	2021/10/3	494
2021/7/25	91	2021/10/10	373
2021/8/1	76	2021/10/17	391
2021/8/8	66	2021/10/24	333
2021/8/15	0	2021/10/31	363
2021/8/22	54	2021/11/7	398
総計	718	総計	3281
平均	103	平均	410

備考: 8月15日は大雨警報で臨時休館
※観覧は「ひらけ! 温故知新」展として開催
※観覧は「ボイスオーバー」展の一部として開催

図5: 無料観覧デーの導入による来館者数の変化

公開無くして大原美術館はないークラウドファンディングの成果とその後

柳沢 秀行（公益財団法人大原美術館 学芸統括）



筑波大学芸術専門学群芸術学専攻卒業後、岡山県立美術館学芸員として勤務。日本近現代美術史研究を基礎としながら、現代美術の批評的機能を活かしたものなど6本の自主企画展を担当。また美術館が社会において果たし得る機能への関心から、同館の教育普及事業、ボランティア運営を担当。2002年より大原美術館に学芸員職として勤務。収蔵作品による大小の企画展や、現代作家との企画展を通年で継続実施。また「チルドレンズ・アート・ミュージアム」などの教育普及事業をコーディネート。

大原美術館は、新型コロナウイルス感染症拡大により2020年4月11日より136日間の臨時休館を余儀なくされました。その後も感染状況に応じて、臨時休館や、開館時間短縮、入場者数制限を続けています。その理由として、当初は消毒液やマスクなどの物品の調達が困難なこともありましたが、その後も常に悩まされるのは、来館者が激減し開館しても人は来ない、一方で県境をまたいでの広域からの集客を誘発してしまうというジレンマです。この二つを考慮しながら、開けるべきか、閉めるべきかという判断を迫られて続けている2年間です。

また、2020年は、開館90周年を記念し、大型の特別展やシンポジウムなど様々な事業を準備していましたが、ほぼ全てが中止・延期となりました。さらに2022年度上半期まで集客型事業の休止を決めています。そして、例年なら2万人を超える学生団体の受入、さらに当館の重要な活動である年間延べ3千人ほどの未就学児童の受入活動も、ほぼ休止となりました。

もちろん、こうした状況は、採算面でも深刻な打撃となりました。当館は、運営経費の約8割を入館料収入に頼り、年間30万人の入館者数が運営を維持する最低ラインです。しかし、2020年度の総入館者数は約7万人にとどまり、その後も、ほぼ同水準で現在まで推移しています。

もちろん、これまでも入館料収入に依存しない、収入の多角化には取り組んできました。特に、2018年の西日本豪雨でその模索は切実さを増しましたが、この2年間は、その動きをさらに劇的に加速化させざるを得ませんでした。その一つとして昨秋に

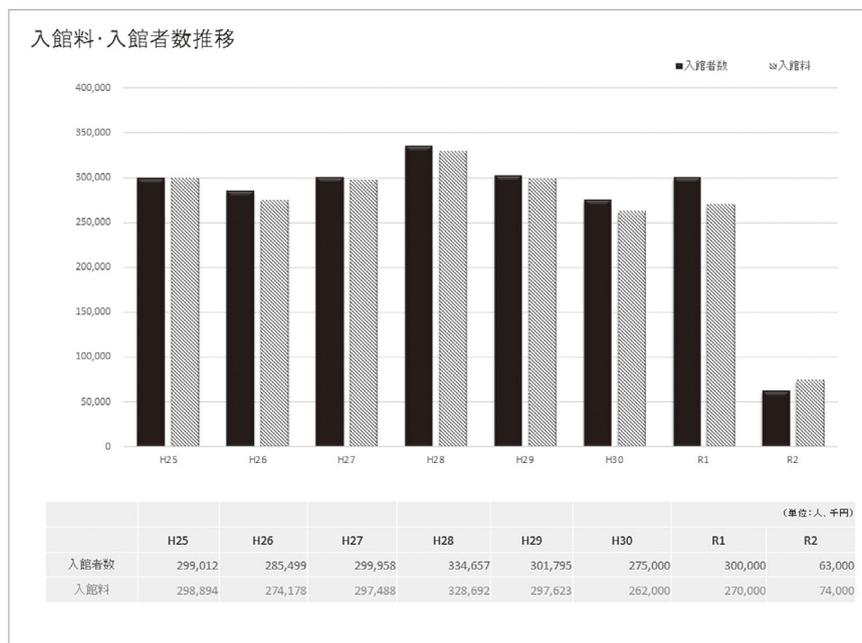


図1: 入館料・入館者数推移

実行した一つが運営資金を募るクラウドファンディングであり、結果、約1,700名の方から、2,348万円の支援をいただきました。これに加え、大原美術館では、下記のような複数の収入増の方策を模索し、着手できるものから迅速に実行に移しています。おそらくは検討できるものは、全て検討しつくしたという状況です。

- (1) 後援会組織の拡充
- (2) 通常開館時間帯以外のイブニングツアーなどの高単価商品の造成
- (3) VR(virtual reality)などオンラインコンテンツの収益化
- (4) ショップ通販の拡張
- (5) 各種補助金の獲得

結果として、(1)は企業などの法人会員制度を改めて、新たに勧誘を始めたところ、当初4ヶ月で約2,500万円の支援を得ることができました。いわば、この枠組みは、すでに顔の見える方たちへの働きかけです。一方で、遠距離にお住いの方など、直接の面識はない大勢の一般の方々からの支援を受けるための窓口として考えたのがクラウドファンディングでした。これに限らず、上記の増収策は、いずれも連動しています。例えば(3)は課金制度の構築という大きな壁により、単独ではただちに収入を上げるのは難しいものの、展示場のVR視聴はクラウドファンディングや(1)の返礼品として活用し、あるいはVRを使っのオンラインレクチャーの実施としての活用も始めています。

さて、クラウドファンディングに際して、寄附のみならず、多くの支援メッセージが当館スタッフを鼓舞しました。いわば、クラウドファンディングによって、普段は見えない「つながり」や「関係性」を可視化する機会も得ることができたのです。これに限らず、この2年間で痛感したことは、当館が複層的で多様なステークホルダーを持ち、その関係性の網目の中、それも重要な結節点にあるということです。それは、学校、宿泊や飲食、タクシー等の観光関係者、企業、面識のある支援者、面識のない支援者一個人単位の関係者も、アーティストや研究者のような専門家から、美術館に関心もないという方の幅もあれば、近在の方、遠方の方という違いもある一、そして他のMUSEUM、岡山県や倉敷市、あるいは国という行政も大切な関係先であり、なにより運営に携わる多くのスタッフもいます。結節点にあるということは、当館が活性化すれば、関係先も関係の網も活性化するということです。そのための尽力は惜しみませんが、その時に心すべきは、当館のそれぞれの活動による受益者は誰なのか、その受益の形は何なのか、ということです。



図2:クラウドファンディングのウェブサイト

プログラム

作品鑑賞ツアー
解説を聞き、そして自ら作品を見ることで、至極の時間を体験します。教養としてのアートをお楽しみください。お客さまからの質問コーナーも大好評です。

対話型作品鑑賞
作品を前にして、自分自身の感想や印象を述べ合いながら鑑賞を深めます。自分の感じ方や、考え方を外に出すスキルも高まります。

開催日時
閉館後17時以降のプログラムです。日時についてはお問合せください。

一般	~20名 (最小催行金額)	追加人数料金 (1名あたり)
120分	200,000円	5,000円
180分	300,000円	7,000円

後援会 法人	~20名 (最小催行金額)	追加人数料金 (1名あたり)
120分	100,000円	3,500円
180分	200,000円	5,000円

図3:通常開館時間帯以外のツアー案内



図4:ウェブ上で公開しているVRコンテンツ

ディスカッション

登壇者（敬称略）

- 半田 昌之**（公益財団法人日本博物館協会 専務理事）
古山 珠美（独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター 渉外・ファンドレイジング担当）
中島 徹（独立行政法人国立科学博物館科学系博物館イノベーションセンター マーケティング・コンテンツグループ長）
保坂 健二郎（滋賀県立美術館 ディレクター（館長））
柳沢 秀行（公益財団法人大原美術館 学芸統括）



モデレーター

小林 牧（独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター 副センター長）

慶應義塾大学文学部卒業。出版社勤務ののち、2000年より東京国立博物館勤務。広報室長、博物館教育課長を経て2017年7月～2022年3月文化財活用センター副センター長。文化財活用センター発足にあたって「ひとりでも多くの人に文化財に親しむ機会を提供する」をミッションとして掲げ、その一環としてファンドレイジングを位置付け、国立文化財機構内での事業化を実施。

小林 貴重なお話をありがとうございました。皆様のお話の中で共通していたのが、ミュージアムのファンドレイジングは単なる資金調達に終わらないようにすることが重要だという点ではなかったかと思っております。それを踏まえて、ずばり皆さんに「ファンドレイジング活動を、やってよかったか」について聞かせてください。よかったという場合、達成できたこと、それから今後の最終的なゴールは何なのか。するべきではなかった、今後はあまりするべきではないと考える場合、最も大きい問題点、課題についてお話しただければと思います。それでは、古山さんからお願いいたします。

古山 やってよかったです。このファンドレイジングを通じて大きな意味をもつと感じるのは、活動を通じて寄附者や寄附を考えている方にこちらからコミュニケーションを図ることができるということだと思っております。寄附者の方に御礼の連絡を差し上げる際に、組織や事業に求めていることを教えていただくことがあります。そういったお声は組織にとっての財産になると思います。もちろん資金をいただくことはそうなんですけれども、そういった寄附者の声の蓄積

も財産と考えると、ファンドレイジングというのは非常に有意義であると考えています。そのため、中長期的な支援者を獲得していくことと、そういった声を反映しながら、組織の目指す姿を実現していくことがゴールになるかと思えます。以上です。

小林 ありがとうございます。それでは、中島さん、いかがでしょうか。

中島 私もやってよかったと思えます。というよりも、やらないといけないだろうと思っております。やはり、社会がどんどん変わっていく中で新しい活動を増やしていくためには、資金を獲得して、それを基に次のステップに踏み出していくという取組は欠かせないだろうと思えます。ただ、本来の館の活動を行うための人手をファンドレイジングで取られてしまうといったことには、様々なジレンマや意見が館内外からあるかと思えます。どうやって仲間づくりをして、ファンドレイジングということを盛り上げていくのか、一緒にやっていくのか。この活動を通じて、社会ともつながっていくということを表現できれば、それは良いファンドレイジングになっていくのではないかと思っております。

小林 ありがとうございます。保坂さんはいかがでしょうか。

保坂 もちろん、やってよかったと思います。うちの場合は、ファンドレイジング、寄附金をもらわないと無料化自体ができなかったということもあって、そういう意味でもやらなければいけなかったんですけども。今回の制度設計を通じて、こういうことをやればいろいろな改革というか、美術館をいろいろな意味で開いていくことができるのであれば、また別のプランをつくってもいいということが分かりました。そのため、新しい寄附金のパッケージの開発について今後検討していかなければならないんですが、それをどのレベルでやっていくのか、事務方や学芸をどうやって巻き込んでいくのかということが課題になると思います。今、中島さんから発言がありました。学芸も事務も仕事が手いっぱいの中で、それをどう、魅力的なパッケージをつくれるのかというのが課題ではあると思っています。以上です。

小林 ありがとうございます。最後に柳沢さん、いかがでしょうか。

柳沢 我々は、やらなくてはいけなかったと考えます。事例発表の中でも、よかったということをお話したつもりです。というのは、やはり、ステークホルダーの姿がよく見えてきたためです。それに伴って、我々の姿が見えてきた。もう1つ言い添えれば、やはり、どなたかから貴重なお金をいただくと思ったら、「我々はあなたに何ができますよ」、あるいは、「我々は社会に何ができますよ」ということをちゃんと伝えられないといけないと思います。ということは、ミュージアムにとっては、アートというものが、どういったものを社会に対して提供できるのか。それは、功利的に何かお金が稼げるというだけではなくて、いろいろな受益の形があると思いますが、それを言語化するためには非常によかったと思います。ただ、御指摘もありましたけれども、公立館が、いわば必要な経費を削るために、そちらに頑張れと言われるのはどうかということです。やはり、ファンドレイジングにはそれ相応のスキルが必要だと思います。私はこの2年間、いわゆる学芸員らしい仕事は全然していなくて、ずっと数字とにらめっこという状況でしたから。やはり、誰か、それ相応の能力が犠牲になっていく、館のマンパワーが犠牲になっていくことは仕方がないと思います。以上です。

小林 ありがとうございます。半田さん、今までのお話を受

けて、何か一言いただけますでしょうか。

半田 皆さん、本当に御苦労されながら取り組んでおられるファンドレイジングの概要がよく分かりました。皆様の御発表を聞いていて、〈ぶんかつ〉と科博のイノベーションセンターは、やはりビッグブランドですね。だから、そういったブランド力を持っているところが、特にクラウド型のファンドレイジングに取り組まれる際は、全国の博物館の裾野を上げていく、何か広がりを持った1つの群として、小さい博物館や、問題を抱えているんだけど非常に大事なことをやっている博物館とのコラボのようなものをこれからもっともっと展開していったら、最終的にはナショナルセンター的な役割を果たしていくという方向性も欲しいと思いました。それと、やはり、私がファンドレイジングはこれからの博物館経営においては不可欠な課題だと申し上げたのは、経営的に見ると、保坂さんのお話にもありましたとおり、設置者サイドとの理解の醸成や情報の共有の中で、事務方や学芸サイドをどのように巻き込んで共通意識を醸成していくって、ファンドレイジングを考えるかというところは非常に重要だと考えたためです。柳沢さんがおっしゃるように、「今まで100出していたけれど、自分たちで20稼げるんだったら80にするよ」という話とは全く質が違う話なんだというところを、お互いがしっかりと分かり合うことが大事なのではないかと思いました。

小林 半田さんから〈ぶんかつ〉に、大変大きな課題をいただいていたのですが、「ナショナルセンターとして裾野を広げる」とは、方法論を提示して普遍化していくというようなことなのか、それとも具体的なコラボレーションなのか、いずれにせよとても難しいところだと思います。ファンドレイジングに関するマンパワーやスキルが欠けていることが、共通の課題だという話が出ましたが、例えば横のつながりでできるようなことは、可能性として何かあると思いますか。もしも、よいアイデアや、こういったことができればいいと思うことがあれば、御発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。

中島 先ほど発表の中で少し御紹介をした「ポケモン化石博物館」は、資金拠出型の巡回展という形で開発をしています。当館が資金負担をし、全部で5つの博物館の学芸員が協力して開発しました。アイデアも地方の地域博物館の学芸員が出したものを企業と結びつけて、連携をして開発した巡回展が全国を回っ

ていくという形です。これは、各館が協力して標本資料を出し、そして入館料の設定などとして、巡回企画展として開催しています。今まで巡回をした三笠と三瓶では、それぞれたくさん入館者を集めて自己収入を得ています。この後も、当館で開催した後、全国を回っていくわけですが、地域の博物館の力をナショナルセンターとして集めて全体で盛り上げていく、そういった事例をもっともっとたくさんつくればということで、リアルでもバーチャルでも両方やっていきたいと考えています。

小林 ありがとうございます。多分、「ポケモン化石博物館」の話だけでもたくさんお聞きしたいことがあると思います。一方で、柳沢さん、保坂さん、やはり、地域のミュージアムが地域のつながりの中でいろいろと醸成されているものの中に、「ナショナルセンター」の考える方法論がはまらない、余計なお世話だということも多くあるかと思います。その辺り、このようなことが一緒にできたらお互いのためになるのではないとか、逆に、地域は地域で独自の道を行ったほうがいいのか、何かございますでしょうか。

柳沢 話が違ってしまって、恐縮なんですけれども。本当に今、我々の美術館は、日々の暮らしに事欠く採算状況なわけですね。とにかく何でもお金にするという思考回路に陥っている中で、もしかして、この2年間の我々の苦闘、館内のディスカッションは、知的財産としてほかの館にお売りすることができるんじゃないかと思って、お話を聞いていたんです(笑)。今日御紹介いただいたような事例を、うちの館はほぼ全て検討していますし、ほぼ着手しています。だから、こういった我々のような大きな規模ではないところが考え抜いたことを、例えば何か考えているところに御提供することができるのではないかと思います。ただ、ヒアリングに来ていただくとお金をもらえないので、私を講師と呼んでいただければ、そこで収入が得られるかなと、そんなことまで考えていました。

保坂 うちよりももっと小規模館が国内の大半を占めている中で、設備が老朽化していたり、あるいは所蔵品の購入が長年できない状況にあたりしています。そのため、こういったファンドレイジング、あるいはクラウドファンディングをやりたくてもできない人たちの案件を集めたポータルサイトのようなものを、それぞれ、ナショナルセンターに運営していただければ、いろいろなことが救われるのではないかとは思っています。簡単に思いつくことなので既に検討済みかも

しませんが、割と喫緊の課題ではないかとも思います。

小林 ありがとうございます。本当にそうですね。私たちもファンドレイジング事業を立ち上げるときに、いろいろな博物館や美術館にお話を伺いに行きました。館の規模やテーマに関わらず、知的財産として有効なスキルがいろいろなところにたまっているのだと思います。まさにそれを共有し、全体の財産にするような仕組みこそ、何とかしてつくる必要があるのではないかと思います。それから、保坂さんの御提案のポータルサイトについてですが、すでにいゆるクラウドファンディングの業者さんがやっているサイトは、非常に広報力も大きくて有益なところがあると思います。それに対して、私たちがどういう力を持てるかということを真剣にやる。自前の仕組みであれば、当然のことながら経費削減になるはずなので、そこは非常に有効なアイデアかなと思います。

では、ここで皆さんの間で、聞きたいことなどありましたら、声を上げていただけますでしょうか。

それでは、私から柳沢さんにお聞きします。ランニングコストのための寄附金集め、これはもしかすると無料開館を目的とした、保坂さんの館の事例に通じるのかもしれませんが、館の運営の根幹に関わるころについて寄附を集める場合、継続的・持続的にいろいろな工夫をしていかなければいけないと思います。その点について何か、ここが大事だというような観点があれば、教えていただけますでしょうか。

柳沢 我々はランニングコストをクラウドファンディングで集めましたが、いろいろな形でランニングコストを賄うことを考えています。一番良いのは、皆さんに来ていただいて、入館料を払って見ていただくという、基本をどれだけ賄うかということだと思います。一方で、入館料収入依存ではいけないので、幾つかの収入を多角的に考えざるを得ないということだと思っています。本当に、常に考え続け、常に世の中を観察し続けて、どんな手が有効かを考えるという、ある意味、大原美術館ぐらいの組織体だからこそできるような、小回りの利き方、判断の速さが重要なかなと、思っています。この点は、保坂さんはどうですか。

保坂 うちの場合は県立の美術館になるので、いわゆる直営の美術館として、それぞれ小回りが利かないということを実感しています。例えば、前年度に計画を立て、それを予算としても組んでいないと、もしある企業が「100万円あげるから、今年こういうイベントを

やるといいよ」と言っても、全く動けないわけです。でも一方で、企業というのは、即時的にできるんだったらやろうと思ってくれるケースもあるわけです。これは、国立でもそう簡単にはできないと思うんですけども、県立美術館で直営の場合にはそれ以上に身動きが取れないので、そうしたところをどう考えていくのかというのが課題です。

小林 ありがとうございます。ほかに何かありますでしょうか。

柳沢 今で1つ、よろしいでしょうか。我々は、いわば美しいストーリーを語って、それに賛同する人から御寄附をいただくということから最初、始めました。しかし、企業側の論理に立ってみると、公益に対する貢献ではなくて、単純に企業PRの場のほうがいいんだ、出資費目としては宣伝広報費のほうが出しやすいというようなこともあるわけです。まさに、今、保坂さんがおっしゃってくれたように、こちらの身動きが取れないという自分たちの論理だけではなくて、先様にとって何が必要なのか、先様の論理に沿って動いてあげるといふ柔軟性もないと、特に企業様相手、民間相手のファンドレイジングは難しいと思っております。以上です。

小林 ありがとうございます。今の点についてはいかがでしょうか。

中島 企業との関わりという意味合いでは、まさに今、御指摘いただいたように、寄附よりも、マーケティングや広告宣伝のほうが出しやすいと言われることもままあります。そういったものも受け入れられるような館のつくり方や、ウェブサイトの作り方を工夫していかなければいけないと思っています。

小林 ありがとうございます。ではここからは、御参加の皆

さんからチャットでいただいた質問に答えていきたいと思えます。まず、古山さんに、「ウェブサイトからの寄附について、全体の4割が休館中にいただいたということですが、どのようにアナウンスしたのか。何がよくて寄附につながったと思われますか」ということですが、いかがでしょうか。

古山 まず、どのようにアナウンスしたかというところは、休館中に関わらずということもあるんですけども、SNSやブログなど、持っている広報ツールは必ず使うようにしています。特に2回目の休館の際には、ちょうど新しい返礼品が出るタイミングと重なったということもあって、SNSを通じて非常に多くの方にリーチすることができました。これが大きな影響力やプロジェクトに御寄附をいただくきっかけになったと思います。少し話はそれてしまうんですが、我々の決済サイトを調べると、博物館のサイトからいらしている方が非常に多いです。そのため、もちろん中身も重要ですが、博物館のサイトなど寄附者の方が見る場所にきちんと情報を置くということも非常に大切かと思えます。

小林 ありがとうございます。続いて古山さんにですが、「修理のファンドレイジングの実例、興味深く、参考になりました。募金スペースの設置やグッズの開発にかかる経費に関して、別途予算を組んで、その上でファンドレイジングを行われたのか。それから、寄附額と返礼品の経費はどのようなバランスで組まれたのでしょうか。」という御質問です。

古山 募金スペースについては別途予算を組んでいます。できる範囲で何ができるかということを考えながらになりますが、そのように行いました。グッズの開発については、企業さんとの取組に関してかと思



ますが、企業側で製作いただき、購入していただくことが寄附になる取組として実施しました。寄附額と返礼品の金額とのバランスの話は、ふるさと納税では返礼は寄附額の3割までと指導がされている状況でして、そちらを参考にしながら決めています。

小林 ありがとうございます。次に、保坂さんへの質問です。「最後に友の会のような仕組みの導入を課題として挙げられていましたが、これはコアファンへのサービス提供や市民参画の場というよりは、個人寄附につなげていく観点からの課題意識でしょうか(いわゆるメンバーシップやサポーター制度など)。」ということですが、いかがでしょうか。

保坂 うちの美術館も個人からの寄附金をいただく制度はあるんです。ただ、設定として1万円と3万円と、非常に少額となっていて、先ほど紹介したようなパッケージというものはありません。要するに、それ以上の高額な寄附を個人がすることを前提としていないというか、多分行政側にそれがなかなか想像できないのでしょうか。一方で、アートの世界というのは様々な個人の人たちがいろいろ動いているわけで、そういう人たちとリンクを図っていく必要はあるだろうと考えます。今、文化審議会文化経済部会のアート振興ワーキンググループというのに入っており、そこでは、個人コレクターによる作品の購入をどうやって今後増やしていくかという話が持ち上がっています。たいていの場合、個人コレクターが初めて作品を買うときに、最初に接触するのはギャラリーなわけですが、ギャラリー以外、つまり美術館も本来はビギナーの個人コレクターと一緒に活動してもいいのではないかと考えます。また、美術館はギャラリーに比べて一種公平な立場を持っていて、我々のほうが個人コレクタービギナーに対して、自分の抱えている作品、作家だけではなくて、いろいろな作家がありますよという情報を与えられるわけです。実際、海外の事例を見ると、例えば、アート・インスティテューション・シカゴ(AIC)の中にソサエティー・フォー・コンテンポラリーアートというものがあります。そこでは、美術館と緊密な関係を持ちながら、個人、法人の集合体が連携を取りながらコレクションを形成しているようです。この考え方は日本にまだなじまないかもしれませんが、そういう枠組みも含めて考えていかないと、寄附の制度も多角化しないし、コレクションも増えないし、マーケットも成熟しないというところがあるため、そういうことを考えていくのもありではないのかと

思っています。

小林 非常に御示唆に富んだ回答をいただきまして、ありがとうございます。

古山 私にいただいた質問への回答を少し補足させていただきたいんですけども、よろしいですか。返礼品について御質問をいただきましたが、何を返礼にするか実際に検討する中では、物だけではなく、経験を希望される方ですとか、返礼品は要らなくて、何より、寄附をしっかりと事業に生かしてくださいというような方も非常に多いと感じております。なので、もし、御質問が「いろいろ考えておられる中で」ということなのであれば、いろいろなパターンでの組合せ、返礼のあり方があるかと思っております。

小林 ありがとうございます。残念ですが、お時間になってまいりました。皆さん、本当にありがとうございます。

今回、半田さんの基調講演の中で、「博物館におけるファンドレイジングは未来への責任を果たす仲間づくり」という、非常に貴重な一言をいただきました。古山さんからは、「みんなの思いが未来につながることを願っている」、また中島さんからも「未来への種まき」という御発言をいただきました。まさに、ミュージアムにおけるファンドレイジングは、未来につなげるための活動であるということが、大きな軸として出てきたかと思います。また、保坂さんや柳沢さんの発表では、ミュージアムがどのような社会的役割を果たすことができるのか、皆さんの課題解決のためにどういったことができるのか示すことが重要であり、ファンドレイジングが館の活動の1つのツールやきっかけになること。ファンドレイジングを通じて、ミュージアムとは何なのか、改めて振り返ることにつながる、というお話を伺ったかと思います。

さらに、〈ぶんかつ〉のような組織がナショナルセンターとして何ができるかという課題が示されました。こういったシンポジウムを開催することで情報共有を図り、皆様のいろいろなノウハウについて共有させていただくことは、まさにその一歩であると思います。このような活動をまた、個別の館だけでなく、手を取り合って、ディスカッションしながら進めたいと思っております。本日は皆様、どうもありがとうございました。

文化財活用センター3周年記念 2021年度公開シンポジウム 「ミュージアムをめぐるファンドレイジング」報告書

発行日 2022年6月30日
編集・発行 独立行政法人国立文化財機構文化財活用センター
〒110-8712 東京都台東区上野公園13-9 (東京国立博物館 東洋館5階)
デザイン・印刷 大協印刷株式会社

本報告書は、文化財活用センターのウェブサイトからも
自由にダウンロードいただけます。
無断転載は御遠慮ください。

