

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)

ファンドレイジング説明会及び相談会の開催

事業報告書

令和 6 年 3 月 31 日

認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会

目次

第1章 事業の概要	1
1. 事業の名称	1
2. 事業の背景と目的	1
3. 事業の内容	2
(1) 説明会・相談会の申し込みの際の事前アンケート	2
(2) 説明会・相談会の実施	2
(3) 説明会・相談会の事後アンケート	2
(4) 戦略的ファンドレイジング活動の着手や取り組み深化に向けたチャートモデル作成	3
4. 事業の実施体制	3
5. 事業の工程	4
第2章 説明会・相談会の申し込み時の事前アンケート	5
1. アンケート内容	5
2. 事前アンケートの結果	7
(1) 参加者数	7
(2) ファンドレイジング実施の状況：全体	8
(3) ファンドレイジング実施の状況：公立博物館、私立博物館別	9
(4) 実施の経験がある場合、ファンドレイジングのメニュー	9
(5) 実施の経験がある場合、ファンドレイジングのメニュー：公立博物館、私立博物館別	10
(6) 本セミナーへの期待、または博物館ファンドレイジングに関して、気になっていること、課題感、質問	10
第3章 説明会・相談会	16
1. 説明会・相談会名称	16
2. 対象者	16
3. 日程と相談会の件数	16
4. プログラム	17
5. 説明会	17
6. 相談会	18
(1) 申し込み状況	18
(2) 選考方法	19
(3) 相談会に参加した博物館	19
7. 成長フェーズの考え方	26
(1) 5つの成長フェーズ	26

(2) 「財源」「組織」「事業」三位一体の成長戦略づくり	28
8. 各フェーズにおける博物館の課題とファンドレイザーの介入	29
(1) 【A】 学びフェーズ	29
(2) 【B】 計画フェーズ	32
(3) 【C】 実践フェーズ	33
(4) 【D】 発展フェーズ	35
(5) 【E】 リスキリングフェーズ	37
9. 各フェーズの課題の特徴	41
10. 相談会の後の変化	43
(1) 【A】 学びフェーズ	43
(2) 【B】 計画フェーズ	44
(3) 【C】 実践フェーズ	44
(4) 【D】 発展フェーズ	47
(5) 【E】 リスキリングフェーズ	48
11. 全体会での議論	50
(1) ファンドレイザー雇用について	50
(2) 継続的な資金調達	50
(3) ガバメントクラウドファンディング	52
(4) ファンドレイジングの取り組みを成果に結び付ける	53
(5) 財団におけるファンドレイジングの取り組み	54
第4章 説明会・相談会の事後アンケート	55
1. アンケート内容	55
第5章 ファンドレイジングの取り組みの類型化と次の段階へ移行するための条件の整理	76
1. チャートモデルの考え方	76
2. チャートモデルの「状態」について	77
3. ファンドレイジングの基盤整備	79
(1) ファンドレイジングの必要性の明確化	79
(2) 組織内体制の構築	79
4. 学びフェーズから計画フェーズへ	81
(1) ファンドレイジングの基礎的な考え方の理解	81
(2) ファンドレイジングアクションのメリットとリスク要因の把握	82
(3) 他の事例からの学び	84
5. 計画フェーズから実践フェーズへ	85
(1) 未来に向けて目指すことの言語化	85
(2) さまざまなフレームワークを活用した情報の棚卸の実施	87

(3) 具体的かつ戦略的で実践可能な計画の作成.....	88
6. 実践フェーズから発展フェーズへ.....	89
(1) 感謝・報告のシステム化.....	89
(2) 事業評価とその報告.....	90
(3) 組織一帯のファンドレイジング実施への移行.....	90
7. 発展フェーズから更なる発展、継続へ.....	91
(1) ファンドレイジングサイクルの振り返り、見直しがされている。.....	91
(2) リスク管理がなされている。.....	92
(3) 経験の共有とネットワークを通じた学び.....	92
8. リスキリングフェーズから学びフェーズへ.....	92
第6章 ファンドレイジングを学ぶためのチャート診断.....	93
1. ファンドレイジングを学ぶためのチャート診断表.....	93
2. 詳細な解説.....	94
(1) 最初の一步を踏み出そう.....	94
(2) ファンドレイジングの基礎を学ぼう.....	94
(3) 組織内で勉強会を開催しよう.....	95
(4) 外部のファンドレイザーなどに相談しよう.....	95
(5) 寄付の制度を構築しよう.....	95
(6) 広報について学ぼう.....	95
(7) CRM、DRM やドナーピラミッドを意識しよう.....	96
第7章 戦略的ファンドレイジングを行うためのチャート診断.....	99
1. 戦略的ファンドレイジングを行うためのチャート診断表.....	99
2. Yes の基準と解説.....	100
(1) 問い「ファンドレイジングのニーズがある」に Yes と答えるための条件.....	100
(2) 問い「ファンドレイジングとはなにかを定義できる」に Yes と答えるための条件.....	101
(3) 問い「ファンドレイジングを含めた組織全体の計画が存在する」に Yes と答えるための条件.....	102
(4) 問い「適切な手段を使ってファンドレイジング実施している」に Yes と答えるための条件.....	108
(5) 問い「実施したファンドレイジングを振り返り評価している」に Yes と答えるための条件.....	119
(6) 問い「学びと経験を広げよう」に Yes と答えるための条件.....	121
第8章 まとめと提言.....	122
1. 政府・自治体への提言.....	122
(1) 情報を得られるウェブページの構築.....	122

(2) 専門家に相談ができる環境の整備	122
(3) 研修の機会の提供（博物館の戦略的ファンドレイジングの基礎、応用、実践を学べる機会）	123
(4) 専門性を持ったファンドレイザーの配置	123
2. 博物館への提言	123
(1) 博物館同士でファンドレイジングの知見や経験を交換できる場の整備	123
(2) 学びの継続	123
(3) 本報告書の活用	123
3. ファンドレイザーへの提言	123
(1) 博物館法などの理解	123
(2) 国内外の博物館のファンドレイジング事例を調査する	124
(3) 博物館へ行く	124
参考資料	125
1. 説明会プレゼンテーション資料	125

本事業は、文化庁の委託業務として日本ファンドレイジング協会が実施した、令和 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）」の成果を取りまとめたものです。

第1章 事業の概要

1. 事業の名称

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 ② ファンドレイジング説明会及び相談会の開催

2. 事業の背景と目的

日本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、寄付等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。また私立の博物館についても、会員の減少、支援者の高齢化などの課題に直面しているところもあり、個人や法人などからの寄付の拡大などを通じた財政基盤強化が急務となっている。2018 年時点では資料購入のための予算がなかったという館が全体の 6 割(60.5%)である。2004 年の 52.6%と比較しても、この 15 年間で 1 割近い博物館が、資料購入のための予算がゼロの状態になった。

表：資料購入予算（全体／時系列比較）¹

	2004（平成 16）年 (n=2,030)	2008（平成 20）年 (n=2,257)	2013（平成 25）年 (n=2,258)	2019（令和元）年 (n=2,314)
予算はなかった	52.6	56.6	52.7	60.5
100 万円未満	19.8	20.6	28.9	22.5
100 万円以上、500 万円未満	11.4	9.4	8.1	7.4
500 万円以上、1,000 万円未満	4.1	2.9	1.7	2.1
1,000 万円以上、3,000 万円未満	3.6	2.7	1.6	1.2
3,000 万円以上、5,000 万円未満	1.3	0.7	0.5	0.5
5,000 万円以上、1 億円未満	0.8	0.5	0.4	0.3
1 億円以上	0.9	0.5	0.3	0.6
無回答	5.5	6.1	5.8	5.0

注）各調査前年度の状況

¹ 公益財団法人日本博物館協会（令和 2 年 9 月）「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」（<https://www.j-muse.or.jp/02program/pdf/R2sougoutyousa.pdf>）2024/1/31. 56p の図をもとに著者作成

3. 事業の内容

本事業では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。このことに関連し、博物館のファンドレイジングについての理解を醸成することを目的に、戦略的なファンドレイジング活動に取り組むための入り口として、専門のファンドレイザーによる「博物館向けの戦略的ファンドレイジング説明会と個別相談会」（以下、説明会・相談会）を、東京・大阪の2都市（各1回ずつ計2回）とオンライン（計3回）で開催した。説明会・相談会の開催にあたっては、日本ファンドレイジング協会及び文化庁のサイトで告知を行った他、学会や博物館の振興団体等を通じた情報提供を行った。

また、説明会・相談会時の申込フォームでのアンケート、相談会でのヒアリングとアドバイス、事後のアンケートをもとにデータを分析してまとめる作業を行った。

【参加無料・東京/大阪/オンライン開催】博物館向けの戦略的ファンドレイジング説明会と個別相談会（全5回）のご案内（文化庁）

<https://museum.bunka.go.jp/post-44623/>

（1）説明会・相談会の申し込み時の事前アンケート

参加希望者の申込フォームに現状やファンドレイジングに対する関心領域、本説明会・相談会への期待について記入をしてもらった。

（2）説明会・相談会の実施

博物館や自治体等の対象事業者に向けた説明会・相談会をオンラインで3回、東京での会場開催1回、大阪での会場開催1回の合計5回の説明会、相談会を実施した。

表：説明会・相談会の実施スケジュール

日時	会場
2023年12月15日（金）	オンライン開催
2024年1月19日（金）	東京会場開催：TKP 東京駅カンファレンスセンター
2024年1月26日（金）	大阪会場開催：TKP 新大阪駅前カンファレンスセンター
2024年2月2日（金）	オンライン開催
2024年2月27日（火）	オンライン開催

（3）説明会・相談会の事後アンケート

終了後に参加者へ事後アンケートへの回答を依頼した。説明会・相談会に参加した後に起こった変化について記入してもらい、その結果をまとめた。

(4) 戦略的ファンドレイジング活動の着手や取り組み深化に向けたチャートモデル作成

相談会・説明会に係る業務を通じて得られた情報や、ファンドレイジングの原理原則に基づき「戦略的ファンドレイジング活動の着手や取り組み深化に向けたチャートモデル」をまとめた。

事業内容の詳細は次からの章にまとめる。

4. 事業の実施体制

説明会・相談会については、ファンドレイジングに関して①研修会、②調査、③伴走支援（マネジメントと助言の提供）、④社会実装化の4点において経験を有する、認定ファンドレイザーが担当した。

表：業務内容・役割と担当者名

業務内容・役割	業務担当責任者
全体	
総括責任者	鴨崎 貴泰
主担当者	千田 領一郎
事業全体への助言	鵜尾 雅隆
経理担当	小川 知子
説明会・相談会（広報・運営）	
主担当者	宮下 真美
説明会・相談会（登壇）、調査、チャートモデル検討	
主担当者	鎌倉 幸子
副担当者	川野辺 雪菜
副担当者	御手洗 薫
副担当者	瀬上 倫弘

5. 事業の工程

本事業の事業工程は以下の通り。

表：事業の工程

	2023 年		2024 年		
	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
1) 説明会・相談会開催					
[1] 告知					
[2] 実施					
2) データの取りまとめ					
[1] 相談会の報告書作成					
[2] 事後アンケートの取りまとめ					
3) 報告書作成					
4) 文化庁との定例会議					

第2章 説明会・相談会の申し込み時の事前アンケート

1. アンケート内容

参加希望者に回答してもらった申し込みフォームにおける質問項目は以下の通り。

<基本事項>

- ・ お名前
- ・ 団体名・博物館名
- ・ 肩書き/役職
- ・ Eメールアドレス
- ・ ご連絡先電話番号
- ・ Web サイトリンク

<アンケート>

Q1.

貴館内のファンドレイジングの実施経験・関心について教えてください。

- ☐ いまはファンドレイジングに関心はない
- ☐ ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある
- ☐ ファンドレイジングの実施経験はあり、今の施策をさらに改善したい
- ☐ ファンドレイジングの実施経験はあり、他の施策にも関心がある
- ☐ その他

Q2.

ファンドレイジングの実施経験が「ある」とご回答いただいた方にお聞きします。

どのようなファンドレイジングを実施されていますか？

- ☐ 友の会などの会員制度がある
- ☐ 募金箱が館内に設置されている
- ☐ 都度の寄付を募集している
- ☐ クラウドファンディングを実施したことがある
- ☐ 企業寄付や企業協賛を受けている
- ☐ 大口寄付を受けている
- ☐ 遺贈を受けたことがある
- ☐ 物品寄付を受け付けている
- ☐ その他
- ☐ 実施経験は無い

Q2-1.

上記にて「その他」をご選択された方は、可能な範囲でご記入ください。

Q3.

今回のセミナーへのご期待、または博物館等におけるファンドレイジングについて、不安な点や、課題感、気になっていること、ご質問などがあれば教えてください。

Q4.

今回のセミナーへのご期待や、講師への質問などありましたらご記入ください。

※以下、「相談会を申込」の方のみご回答いただいた

Q5.

貴館が今回、「相談会の申込をご検討された背景、目的」を教えてください。

- ☐ 具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため
- ☐ まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はあるため
- ☐ 今後、ファンドレイジングをする計画があるため
- ☐ 現在すでに行っているファンドレイジングについて相談したいため
- ☐ その他

Q6.

応募にあたって、「ご相談内容の概要」を、簡潔にご記入ください。（目安：200 字程度）

（例：ファンドレイジングにおいて具体的に聞きたいポイント、悩みや課題感の概要、相談したいファンドレイジング施策の概要など）

Q7.

個別の相談会の、ご希望の時間帯（以下①または②）につき、おひとつ、または第2希望までご入力下さい。

<第1希望> ※どちらかご選択ください

■開催日の 16:45-17:45

■開催日の 18:00-19:00

<第2希望> ※どちらかご選択ください

■開催日の 16:45-17:45

■開催日の 18:00-19:00

2. 事前アンケートの結果

(1) 参加者数

5 回の説明会・相談会に参加した 198 人のデータをまとめた。

表：開催日、開催場所と申込者数

日時	会場	申込者数
2023 年 12 月 15 日 (金)	オンライン開催	93 人
2024 年 1 月 19 日 (金)	東京会場開催 TKP 東京駅カンファレンスセンター	9 人
2024 年 1 月 26 日 (金)	大阪会場開催 TKP 新大阪駅前カンファレンスセンター	7 人
2024 年 2 月 2 日 (金)	オンライン開催	55 人
2024 年 2 月 27 日 (火)	オンライン開催	34 人
	合計	198 人

各参加者の所属は以下に示す通り。

表：参加者の所属

所属	参加者数
私立博物館	70 人
公立博物館	67 人
法人	25 人
行政	22 人
大学・研究施設	11 人
個人	3 人
	198 人

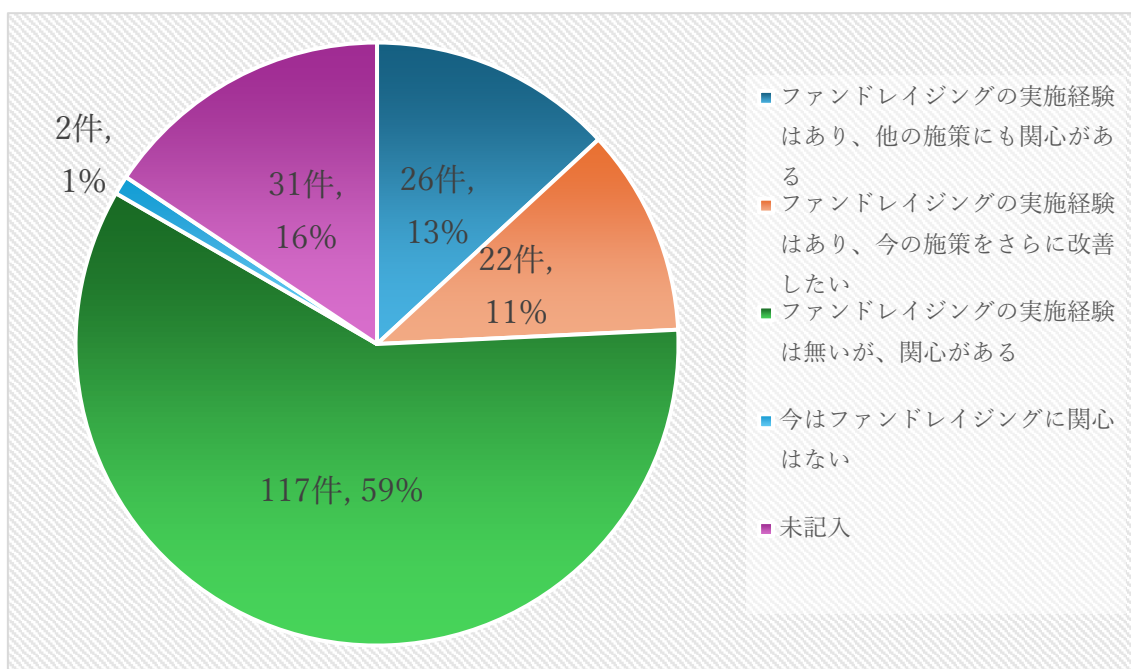
(2) ファンドレイジング実施の状況:全体

参加者 198 人のうち、一番大きなボリュームが「ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある」層で約 6 割を占める。各相談会の参加者におけるファンドレイジング実施の状況と、計 5 回の合計値は以下の通り。

表：ファンドレイジング実施の状況

ファンドレイジング実施の状況	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	合計
ファンドレイジングの実施経験はあり、他の施策にも関心がある	13	1	0	9	3	26
ファンドレイジングの実施経験はあり、今の施策をさらに改善したい	8	1	0	8	5	22
ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある	55	3	7	30	22	117
今はファンドレイジングに関心はない	2	0	0	0	0	2
未記入	15	4	0	8	4	31
合計	93	9	7	55	34	198

表：ファンドレイジング実施の状況の円グラフ



(3) ファンドレイジングの実施の状況:公立博物館、私立博物館別

ファンドレイジングの実施の状況を公立博物館、私立博物館ごとに比較した。ファンドレイジングの実施経験については、市立博物館の方が公立館よりも若干多いが、本説明会・相談会に参加した両館に大きな差はみられない。

表：公立博物館、私立博物館ごとのファンドレイジング実施の状況

ファンドレイジング実施の状況	公立	私立	合計
ファンドレイジングの実施経験はあり、他の施策にも関心がある	11	13	24
ファンドレイジングの実施経験はあり、今の施策をさらに改善したい	5	12	17
ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある	44	42	86
今はファンドレイジングに関心はない	1	1	2
未記入	5	2	7
合計	66	70	136

(4) 実施の経験がある場合の、ファンドレイジングのメニュー

「ファンドレイジングの実施経験はあり、他の施策にも関心がある」「ファンドレイジングの実施経験はあり、今の施策をさらに改善したい」と回答した博物館から具体的に持っているファンドレイジングの内容を記入してもらった。

表：実施しているファンドレイジングのメニュー

内容	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	合計
友の会などの会員制度がある	12	0	1	11	5	29
物品寄付を受け付けている	10	3	0	9	5	27
募金箱が館内に設置されている	10	1	0	4	5	20
都度の寄付を募集している	8	1	0	7	3	19
企業寄付や企業協賛を受けている	8	2	1	9	6	26
クラウドファンディングを実施	7	2	0	9	5	23
遺贈を受けたことがある	5	0	0	5	2	12
大口寄付を受けている	3	1	0	7	4	15
その他	8	0	0	1	1	10
合計	71	10	2	62	36	181

また「その他」と回答した参加者には、任意でそのファンドレイジングのメニューを回答してもらった。

- ・ ふるさと納税（2件）
- ・ 助成金を受ける（1件）
- ・ Amazon のほしいもののリストを活用（1件）

（5）実施の経験がある場合の、ファンドレイジングのメニュー：公立博物館、私立博物館別

実施しているファンドレイジングのメニューについて公立博物館、市立博物館別に集計した結果、以下の点が読み取れた。私立博物館のほうが公立博物館よりもファンドレイジングのメニューを多く提供している。会員制度の提供、物品寄付の受け入れ、募金箱の設置、都度寄付の呼びかけは私立博物館のほうが多い。企業寄付、クラウドファンディングの実施、大口寄付などは、私立博物館のほうが若干多いが、大きな差は見られない。

表：公立博物館、私立博物館別の実施しているファンドレイジングのメニュー

内容	公立	私立	合計
友の会などの会員制度がある	10	17	27
物品寄付を受け付けている	8	18	26
募金箱が館内に設置されている	6	14	20
都度の寄付を募集している	5	13	18
企業寄付や企業協賛を受けている	8	17	25
クラウドファンディングを実施	7	16	23
遺贈を受けたことがある	5	7	12
大口寄付を受けている	7	8	15
その他	2	5	7
合計	58	115	173

（6）本セミナーへの期待、または博物館ファンドレイジングに関して、気になっていること、課題感、質問

本セミナーへの期待や抱えている課題や質問などを自由記述してもらった。ファンドレイジング実施の状況と参加者の所属ごとに記載された内容を下記に示す。またここでは法人からの営業に類すると考えられるコメントは、反映させていない。また博物館に所属していない個人からのコメントはなかったため表には示していない

■ ファンドレイジングの実施経験はあり、他の施策にも関心がある

私立博物館	・ クラウドファンディングや寄付、遺贈など多様な資金獲得手法があると思いますが、他にもどんなやり方があるのか知りたいです。 ・ 現在の動向、導入可能な施策の検討材料にさせて顶きたい。
公立博物館	・ 公立館として財務規約上の制限がある中、自治体からの予算や補助事業以外にどのような資金調達手法があるか学びたい。 ・ ファンドレイジングの取り組みを各種行っていますが、結果に結び付いていないのが現状です。さらに発展させるためには、どのようにしたら良いのかが課題です。 ・ 会員制度の創設について詳しく知ることができれば、ありがたいです。 ・ 会員制度について詳しく知りたいと思っています。
行政	・ 実践する為に学びたい。
大学・研究施設	なし

■ ファンドレイジングの実施経験はあり、今の施策をさらに改善したい

私立博物館	・ 中間支援という立場で、かかわりのある団体（美術館）さんと一緒にファンドレイジングについて勉強するという形で参加させていただきます。 ・ 文化財登録、施設の改修、インバウンド事業などに使える助成金の情報を知りたい。 ・ 美術館の運営体制、組織基盤、広報、地域との連携について、参考事例を聞きたい。 ・ 今後博物館として受けられる助成や補助があればご教示いただきたく存じます。 ・ クラウドファンディングの実施に向けて提携業者と準備を進めている中で、実際の募集期間より前に、前もって資金を募ることの難しさを感じています。その点、具体的な戦略や行動について知見を得ることができればと考えています。 ・ 博物館運営に関して、様々な視点からの可能性を発見したいと思っております。 ・ 博物館界限におけるファンドレイジング意識の高まりと文化庁の方針
-------	--

公立博物館	・ 博物館会全体で、ファンドレイジングを行う実行部隊を確保できない中で各所どのように行っているのか。 ・ これまでにもクラウドファンディングなどに取り組んでいるし、寄付会員制度の創設などに取り組んでいるが、年間予算に対する自主財源比率の更なる向上に向けて、規模を拡大したファンドレイジングに取り組みたいと思っている。 ・ 過去の経験は、施設ではなく、ソフト（事業）型だったので、学びたいです。 ・ 自治体博物館であるが故の制約や業務の進めにくさについて、解決策を知ることが出来たらよい
行政	・ 行政として、ふるさと納税の支援対象メニューに当部署の事業が含まれているほか、本年度はガバメントクラウドファンディングを実施しました。
大学・研究施設	・ 本学は附属博物館を所有していないため、これから博物館を作り運営する者に向けたお話があればお聞きしたいと思います。

■ ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある

私立博物館	・ 博物館の運営を継続して支援いただける方法について。現在、個人立で運営(来年 50 周年)しており、文化庁 Innovate MUSEUM 事業に採択され、昨年から法人化に向けて取り組んでいます。公共のものとして博物館資料を後世に遺すため、最善の方法を模索しています。資金面が課題です。今後、大勢の皆様のご支援やご協力が必要です。 ・ 今後の活動立案のために説明会に参加希望いたします。 ・ 当館では具体的な実施検討は行っておりませんが、科博博物館様の事例等も話題になっておりましたので、ファンドレイジングに関する現状について参考にさせていただきたいと存じます。 ・ クラウドファンディングを実施した際、実務的な部分がかなり大変だったのと、手数料が高い印象を受けたので、ファンドレイジングの場合はどうなのか知りたいです。 ・ 会員制度や寄付募集について、安定して運営でき、且つ資金調達としても安定して行うために、必要なこと、必要でないことを具体的に教えていただきたいと思います。規模の違いや従事する人員の数に違いがあっても、考え方など基礎的な
-------	--

	知識を得られれば幸いです。 ・ 興味を持っている内容は、イベントを使ったファンドレイジング、館内展示を活用したファンドレイジングです。今後の実施に向けた検討を始めたいので、事例や留意点などを知ることができれば幸いです。 ・ 様々な助成金や補助金が自館にフィットするかどうかの判断、申請や報告の書類作成、そういった労力を専門家に任せることができればいいのにな、と思ってきました。また、助成金や補助金を獲得するためのテクニックのようなものは学芸員同士の情報交換等で口伝されていて、本来は事務方の仕事なので彼らに任せたい。 ・ 他大学のファンドレイザーとしての経験はあるが、博物館ファンドレイジングの経験がないため、今回のセミナー（説明会）でポイントを確認し、ファンドレイジングについて具体的な準備を始めたい。 ・ 将来的な修繕費の確保に向けて考えてゆきたい。そのためのヒントを得たいと考えています。
公立博物館	・ 同じ博物館でも、公立と民間ではファンドレイジングについてはかなり状況が異なる。地方自治体におけるファンドレイジングについて知りたい。 ・ 博物館で必要な経費の資金調達を考えている。 ・ 施設更新やイベント開催に際して、資金調達、広報などに役立つ情報を仕入れたい。 ・ まずは、ファンドレイジングの基本的な仕組みについて知りたい。 ・ 基礎的な部分から理解できるよう、ご説明よろしく願いいたします。 ・ 具体的なプロジェクトとして取り組みたいが、当館を支援してくれる方が本当に存在しているのかが不安。また、税金についても確認したい。 ・ 個別事業ではなく、運営の根幹にかかる維持管理部分に対し、ファンドレイジングがなじむのかどうか、継続性はあるのか、について。 ・ 施設改修にファンドで集めた資金を使うことができるのかどうか教えてほしい。 ・ 博物館ファンドレイジングの現状と（短・長期的な）将来の

	期待・問題点を知りたい。 ・ 収蔵庫スペースの逼迫や近年の教育ニーズ、人口減を見据えた施設の統合に対応した教育普及施設の整備を計画しています。それに伴い、その整備及びオープン後の運営の一部についてファンドレイジングの検討をしております。ファンドレイジングの実例やその実際について知りたいです。 ・ 興味はあるものの、一時的な金銭補助になりがちではないか、という不安があります。また団体がクラウドファンディングなどをする場合の注意点等知りたいです。初心者なので、とりあえず、受講するのが楽しみです。 ・ 全国的には名が知られていない公立美術館が初めてファンドレイジングを実施する場合、どのようなことに注意しなければならないのか、成功例などを教えていただきたい。 ・ 本館の課題である持続可能な科学館事業のための施設、設備、展示等のリニューアルに必要な財源確保についての参考としたい。
行政	・ 都道府県が所管する美術館・博物館においても、新たなニーズに対応するだけの財源を確保するのは難しい。今後は、美術館・博物館を外に開き、社会課題に対する理解を広めながら、多様な主体と協働していく必要性を感じており、ファンドレイジングの可能性について学びたい。 ・ 小規模公立館で職員も少ないため、外部資金調達に向けたリソースは乏しいと考えていますが、基礎的な知識を得るため説明会に参加します。
大学・研究施設	・ クラウドファンディングなどの単発性の動きばかりが先行して、戦略的な組み立てができていない現状からステップアップするためには、ファンドレイザーの人件費を調達した資金から捻出する仕組みを作り、実際に人を雇用して実績を上げるという仕組みづくりが課題だと考えています。このような事例（特に成功例）が国内の博物館業界ないしは性質の近い業界にあれば教えてください。 ・ 博物館資料をデジタル技術により、更に広範なコミュニティに公開したいが、そのためには多額の費用がかかることを認識している。予算が限られているので、それを補う方法としてファンドレイジングも期待できると認識している。大学の小さな博物資料館であるが所蔵品は3000点ほどあるので、

	保管と公開と研究のためにどのようなファンドレイジングが可能なのか具体例を知りたい。 ・ どのくらいの博物館や美術館がファンドレイジングに興味を持っているのか。
--	--

■ いまはファンドレイジングに関心はない

私立博物館	なし
公立博物館	なし

※私立博物館、公立博物館、各一館が「いまはファンドレイジングに関心なし」と回答した。

第3章 説明会・相談会

1. 説明会・相談会名称

博物館向けファンドレイジング説明会 & 個別相談会

2. 対象者

- ・ 博物館職員及び関係者、博物館の設置主体・運営主体の職員及び関係者
- ・ 自館におけるファンドレイジングを検討していく際に、ご相談されたい点や、直面している課題、悩みなどがある方
- ・ 上記のほか、博物館におけるファンドレイジングにご関心のある方

3. 日程と相談会の件数

説明会には 198 人の申し込みがあり、その中から 22 館が認定ファンドレイザーによる個別相談会に参加した。

申込者数については、オンライン開催と比較し、対面開催が下回る傾向があった。地域的な制約のため参加が困難という声もあった一方、対面を希望し遠方からご参加いただいた館もあった。また実施後には「対面だからこそ密な相談に繋がった」など「対面開催ならではの意義」も複数伺うことが出来た（詳細は後出の事後アンケート結果にて記載するもの）

表：説明会・相談会の申込者と相談会の件数

日時	会場	申込者数	相談会件数
2023 年 12 月 15 日(金)	オンライン開催	93 人	6 館
2024 年 1 月 19 日(金)	東京会場開催 TKP 東京駅カンファレンスセンター	9 人	3 館
2024 年 1 月 26 日(金)	大阪会場開催 TKP 新大阪駅前カンファレンスセンター	7 人	3 館
2024 年 2 月 2 日(金)	オンライン開催	55 人	5 館
2024 年 2 月 27 日(火)	オンライン開催	34 人	5 館
	合計	198 人	22 館

4. プログラム

16:00-16:01	開会 (JFRA)
16:02-16:15	事業の概容ご案内 (JFRA 千田)
16:15-16:45	戦略的ファンドレイジングの基礎と実践 (JFRA 鎌倉幸子)
16:45-17:45	個別相談会① (3 館：ブレイクアウトルーム)
17:45-18:00	休憩
18:00-19:00	個別相談会② (2 館：ブレイクアウトルーム)

※個別相談会①②：同時進行でメインルームにて「全体での相談会」を開催。全体での相談会では、説明会の講師の鎌倉幸子（認定ファンドレイザー）が参加者全体から寄せられた質問に答えたり、議論したりする時間を設定した。

5. 説明会

説明会では、適切な広報・パブリックリレーションを行うことで、ファンドレイジング（資金調達）のみならず、それを通じてさまざまなステークホルダーとの間に継続的な関係性を構築できる点について伝えた。また、人が寄付をする動機となるのは「何をやるか」を知ること以上に、その事業が「未来への投資につながっている」ことを理解する点であり、そのためにも「博物館は何を実現したいか」「博物館の価値や存在意義」を言語化し、発信することの重要性を述べた。

ファンドレイジングは、クラウドファンディングのプロジェクトなど 1 回で終わるキャンペーンを想像しがちだが、ドナーピラミッドやステークホルダーピラミッドなどに基づき戦略的、総合的な施策を実施することで、ファンコミュニティの形成と、より発展的なファンドレイジング施策の実現に繋がる可能性を伝えた。

<内容>

- ・ 資金調達（ファンドレイジング）とは
 - 基本的な考え方
 - ファンドレイジング実践の体系と基盤
 - ファンドレイジングの目的
- ・ 広報・PR とファンドレイジング
 - 広報とは
 - 広報の定義
 - 広報の 4 つの理念
- ・ 寄付者の視点
 - 支援をしない理由・寄付をする動機
 - 「活動がもたらすもの」を考える

- ・ ファンドレイジングアクション
 - ドナーピラミッド（支援者分析）
 - ステークホルダーピラミッド（関係者分析）
 - 事例紹介：パルテノン多摩

説明会・相談会で伝えていた事業概要、また「戦略的ファンドレイジングの基礎と実践」の講演は文化庁の YouTube で公開されている。

また説明会で使用した資料は、本報告書の参考資料として掲載している（P.125 ご参照）。

博物館向け戦略的ファンドレイジング_事業概要（R5.12.15 開催）（令和 5 年度_文化庁_博物館機能強化推進事業）（文化庁）

<https://youtu.be/K4B8e1cMdA8?si=vfF3fKhEmHJpFwu8>

博物館向け戦略的ファンドレイジング_基礎と実践（R5.12.15 開催）（令和 5 年度_文化庁_博物館機能強化推進事業）（文化庁）

<https://youtu.be/Xggbv7Go6w8?si=3LymZS1a4S5TdwfH>

6. 相談会

(1) 申し込み状況

各開催日ごとの相談会の申込件数や選定数は以下の通り。

表：開催日ごとの申込と選定数

開催日	申込と選定数
第 1 回： 2023 年 12 月 15 日（金）オンライン	17 館からの申込の中から 6 館を選定
第 2 回： 2024 年 1 月 19 日（金）東京	3 館からの申し込みがあり 3 館からの相談を受けた
第 3 回： 2024 年 1 月 26 日（金）大阪	3 館からの申し込みがあり 3 館からの相談を受けた
第 4 回： 2024 年 2 月 2 日（金）オンライン	6 館から相談会の申し込みがあった。この中から相談会申し込みの目的、相談の概要が書かれている館 5 館を選定
第 5 回： 2024 年 2 月 27 日（火）オンライン	5 館からの申し込みがあり 5 館からの相談を受けた

(2) 選考方法

個別相談会は、①16:45-17:45（60分）、②18:00-19:00（60分）の2回行われ、それぞれの時間ごとに認定ファンドレイザー3人が対応した。①と②を合わせて1日ごとに最大6館からの相談を受けた。申し込み多数の場合は、抽選で選定した。

(3) 相談会に参加した博物館

なお「館名」については、原則的に固有名詞を記載しているが、匿名希望の館については割愛し、代わりに地域、カテゴリー等を記載している。

■ 第1回：2024年12月15日（金）オンライン開催

ファンドレイザー名	16:45-17:45	18:00-19:00
川野辺雪菜	愛知県立芸術大学 文化財保存修復研究所	日本玩具博物館
瀬上倫弘	碓伊之助美術館（中間支援団体：公益財団法人あくるめ）	西淀川・公害と環境資料館
御手洗薫	公益財団法人横浜市緑の協会（協会が管理する動物園：よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園）	公益財団法人古川知足会

館名	愛知県立芸術大学 文化財保存修復研究所
申込を検討された背景、目的	まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はあるため。
相談の概要	基礎基本の知識が無いため、まずは概要と具体例をうかがいたい。当研究所は大学附属であり、財政環境の改革の課題を乗り越えたく、アドバイスをいただきたい。

館名	日本玩具博物館
申込を検討された背景、目的	具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため。
相談の概要	博物館の運営を継続して支援いただける方法について。現在、個人立で運営（来年50周年）しており、昨年から法人化に向けて取り組んでいる。公共のものとして博物館資料を後世に遺すため、最善の方法を模索しているが、資金面が課

	題である。今後、大勢の皆様のご支援やご協力が必要だが、職員数も少なく財源もなく、ファンドレイジングに取り組む時間もない。大所高所からご助言を賜りたい。
--	---

館名	裕伊之助美術館（中間支援団体：公益財団法人あくるめ
申込を検討された背景、目的	現在すでに行なっているファンドレイジングについて相談したいため。
相談の概要	文化財登録、施設の改修、インバウンド事業などに使える助成金の情報を知りたい。また、会員募集、組織基盤強化（NPO法人化 or 後継者）、PR、広報の強化、地域との連携について、参考事例を聞きたい。

館名	西淀川・公害と環境資料館
申込を検討された背景、目的	今後、ファンドレイジングをする計画があるため。
相談の概要	資料館を運営していくにあたって、安定的な寄付を得るためにどうすればよいか模索しています。

館名	公益財団法人 横浜市緑の協会（協会が管理する動物園：よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園）
申込を検討された背景、目的	現在すでに行なっているファンドレイジングについて相談したいため。
相談の概要	寄付者の階層別アプローチなど、寄付者を増やす取組みについて。

館名	公益財団法人古川知足会 古川美術館・分館爲三郎記念館
申込を検討された背景、目的	現在すでに行なっているファンドレイジングについて相談したいため。
相談の概要	クラウドファンディングの実施に向けて提携業者と準備を進めている中で、実際の募集期間より前に、前もって資金を募ることの難しさを感じている。その点、具体的な戦略や行動について知見を得たい。

■ 第2回：2024年1月19日（金）東京

ファンドレイザー名	16:45-17:45	18:00-19:00
川野辺雪菜	学校法人北里研究所 北里柴三郎記念博物館	なし
瀬上倫弘	山口県・公益財団法人	なし
御手洗薫	埼玉県・公益財団法人	なし

館名	学校法人北里研究所 北里柴三郎記念博物館
申込を検討された背景、目的	具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため。
相談の概要	今後、博物館として受けられる助成や補助があればご教示いただきたい。

館名	山口県・公益財団法人
申込を検討された背景、目的	今後、ファンドレイジングをする計画があるため。
相談の概要	小規模の美術館で、人手も足りない中でのシンプルかつ効率的なファンドレイジングの具体的な進め方について、遺贈などをお受けする場合に気を付けなくてはならないこと、単発的なクラウドファンディングとの違い、留意点など。

館名	埼玉県・公益財団法人
申込を検討された背景、目的	—
相談の概要	文化芸術の振興を目的とする財団に所属しており、ファンドレイジングの必要性を感じている。価値提供型の団体に特化したファンドレイジング戦略に興味がある。

■ 第3回：2024年1月26日（金）大阪

ファンドレイザー名	16:45-17:45	18:00-19:00
川野辺雪菜	日本玩具博物館	なし
瀬上倫弘	漢検 漢字博物館・図書館（漢字ミュージアム）	なし
御手洗薫	明石市立文化博物館	なし

館名	日本玩具博物館 ※2回目の相談会参加
申込を検討された背景、目的	1回目の続き（P.19 参照）
相談の概要	同上

館名	漢検 漢字博物館・図書館（漢字ミュージアム）
申込を検討された背景、目的	ファンドレイジングについて話を聞きたいため。まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はある。
相談の概要	当館は公益財団法人が運営する漢字をテーマにしたミュージアムで、公益性と財務規律の両立という観点から、今後ファンドレイジングという手法も視野に入れている。そこで、具体的な取り組み方について相談したい。

館名	明石市立文化博物館
申込を検討された背景、目的	具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため。
相談の概要	会員制度（現在は年間パスポートとボランティア制度）を作り直したい。

■ 第4回：2024年2月2日（金）オンライン

ファンドレイザー名	16:45-17:45	18:00-19:00
川野辺雪菜	大谷美術館	大阪大学岸本記念医学史料館
瀬上倫弘	愛知県陶磁美術館	広島県・公立美術館
御手洗薫	千葉県・公立美術館	なし

館名	大谷美術館
申込を検討された背景、目的	現在すでに行なっているファンドレイジングについて相談したいため。
相談の概要	ふるさと納税とリンクさせる方法を知りたい。賛助会員制度の創設を希望しているが、アプリで完結する方法や、スポーツジム等の会員制度に似た IT を利用する形を実現したいが、方法があれば知りたい。

館名	愛知県陶磁美術館
申込を検討された背景、目的	—
相談の概要	全国的には名が知られていない公立美術館が初めてファンドレイジングを実施する場合、どのようなことに注意しなければならないのか、成功例などを知りたい。

館名	千葉県・公立美術館
申込を検討された背景、目的	まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はあるため
相談の概要	当館は佐倉市の旧市街に建ち、街中の人流の創出や活性化を課題として課せられているが、開館 30 年を迎え施設の老朽化も進んでいる。一方、施設改修費用は予算規模も大きく自治体からの予算化は難しいのが現状である。博物館法の改正で地域の交流拠点としての機能が強く求められる今、クラウドファンディングで美術館の改修費を募集し、市民の憩いの場として再建できるよう類似の先行事例や効果的な告知方法があれば知りたい。

館名	大阪大学岸本記念医学史料館
申込を検討された背景、目的	まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はあるため。
相談の概要	具体的に何から始めたらよいか、HP 等による周知の仕方、響く言葉の作り方。

館名	広島県・公立美術館
申込を検討された背景、目的	今後、ファンドレイジングをする計画があるため。
相談の概要	—

■ 第5回：2024年2月27日（火）オンライン

ファンドレイザー名	16:45-17:45	18:00-19:00
川野辺雪菜	OAG Art Center Kobe	なし
瀬上倫弘	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団	奈良学園セミナーハウス 志賀直哉旧居
御手洗薫	豊橋市自然史博物館	中国地方・公立美術館

館名	OAG Art Center Kobe
申込を検討された背景、目的	具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため。
相談の概要	—

館名	公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団
申込を検討された背景、目的	今後、ファンドレイジングをする計画があるため。
相談の概要	これまでの寄付やクラウドによる資金確保では～100万円程度の規模感であったが、今後5000～1億円規模に拡大していきたいと考えている。そのためにはいままでの体制や考え方を大きく変える必要があると思っている。これまでの取り組み方の善し悪しなども含めて相談したい。

館名	豊橋市自然史博物館
申込を検討された背景、目的	—
相談の概要	収蔵庫スペースの逼迫や近年の教育ニーズ、人口減を見据え今後の博物館運営の一部についてファンドレイジングの検討をしている。ファンドレイジングの実例やその実際について知りたい。

館名	奈良学園セミナーハウス 志賀直哉旧居
申込を検討された背景、目的	まだ具体的な計画はないが、将来的にファンドレイジングをする可能性はあるため。
相談の概要	奈良学園のファンドレイジングをサポートしているが、残念ながら学園内に「寄付を募る」事に抵抗感を持つ人達が多く、趣意書を作成し、モノ募金を取り入れた程度で+αの企画が進まない状況である。数年内に学園が所有する「奈良学園セミナーハウス 志賀直哉旧居」のメンテナンスが必要で、ファンドレイジングが必要だと理事長が認識されている。そのサポートをするにあたり、学校ファンドレイジングではなく博物館ファンドレイジングとして一から取り組んでいきたい。

館名	中国地方・公立美術館
申込を検討された背景、目的	具体的な計画はないが、ファンドレイジングについて話を聞きたいため。
相談の概要	—

7. 成長フェーズの考え方

(1) 5つの成長フェーズ

申し込みの際に、ファンドレイジングの実施経験の記入をしてもらった。「ファンドレイジングの実施経験は無いが、関心がある」と返答しているが、次の質問のより具体的なファンドレイジング施策についての質問に「友の会などの会員制度がある」「募金箱を置いている」「クラウドファンディングを実施したことがある」と回答している博物館があった。

今回の相談会を受けた博物館の成長フェーズは、申込時のアンケートにある「Q1. ファンドレイジング実施経験、ご関心について教えてください。」の回答と、相談会でのヒアリングをもとに「どの成長フェーズにいるのか」を判断した。

パターン A から B、B から C、C から D へと発展することが理想である。

ただ、今回の相談会で、「実践はしているがファンドレイジングを体系的に学んだことはない」という声があった。ヒアリングの結果を踏まえて、実践はしているがリスクリング(学び直し)をするフェーズをつくり、そこに該当する博物館は E に置いた。

なお、大阪大学岸本記念医学史料館は厳密には博物館ファンドレイジングの相談ではなく、大学全体についてのファンドレイジングとして相談いただいたので、今回の事例からは割愛させていただいた。

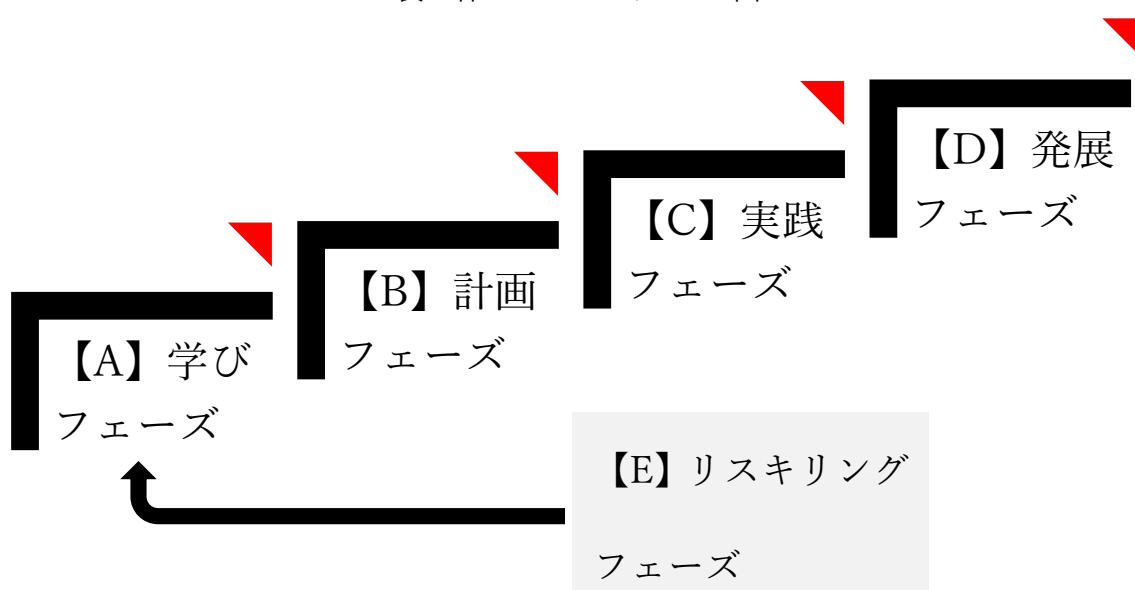
表：成長フェーズの5つのパターン

パターン	体系的な知識	戦略的な計画	組織的な実践	成長フェーズ
A	★	★	★	【学びフェーズ】 ファンドレイジングの基本的な考え方を理解して、次の一歩を踏み出したい。
B	○	★	★	【計画フェーズ】 体系的な知識に基づいて、戦略的な計画を練るために必要なワークや棚卸の方法を知りたい。
C	○	○	★	【実践フェーズ】 これまで練ってきた計画が持続的に発展するよう、組織一体となってファンドレイジングを実行していきたい。
D	○	○	○	【発展フェーズ】 これまで取り組んできたファンドレイジング施策を振り返り、さらに発展させたい。
E	★	★	○	【リスクリングフェーズ】 独自に実践を行ってきたが、戦略的に発展させるため、改めて体系的にファンドレイジングを学びたい。

○：習得・実施済み

★：未実施

表：各フェーズのイメージ図

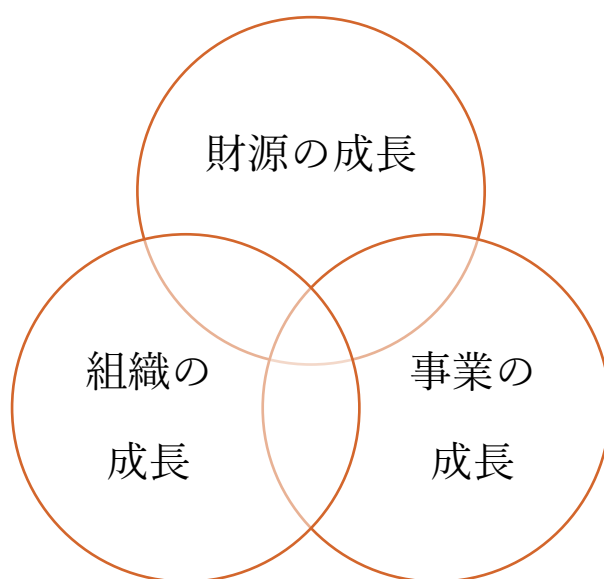


(2) 「財源」「組織」「事業」三位一体の成長戦略づくり

ファンドレイジングは「財源の成長」と直接結びついているが、組織や事業に課題があればファンドレイジングは円滑に行われたい。財源と、組織、事業をバランスよく成長させていくことが求められる。

今回の相談会で受けた課題も、「財源」「組織」「事業」のどれに当てはまるのかを分類した上で分析した。

表：財源、事業、組織の三位一体の発展戦略



8. 各フェーズにおける博物館の課題とファンドレイザーの介入

フェーズ A から E の博物館の現在の状況と課題、そして次のフェーズに移行するために効果的と思われるファンドレイザーからのアドバイス等をまとめた。

(1) 【A】学びフェーズ

表：学びフェーズにいる博物館の状況と課題、ファンドレイザーの介入

博物館名	状況と課題	ファンドレイザーの介入 (効果的と思われるアドバイス等)
愛知県立 芸術大学 文化財保 存修復研 究所	【財務】 ・ <u>人件費予算の確保が厳しい状況につき</u>、人件費まで削減されそうな状況だが、県立の大学自体も自治体予算からの配分が減っている中で、どのようにファンドレイジングすればよいか分からない。 【組織】 ・ 県立大学の所属機関という性質上、独立してフレキシブルにファンドレイジングを推進することはなかなか難しい。 ・ 大学本体にはファンドレイジングに関心のある人材がいるが、<u>研究所だけでは人員が限られており、相談者一人で推進するにも困難がある。</u>	・ 「大学のファンドレイジング」というテーマは注目が高く、熱心にノウハウ共有やセミナーを行っているネットワークがある。研究所独自のファンドレイジングでなく、大学全体のファンドレイジングととらえて<u>大学側の人員と一緒にファンドレイジングできるとよい。</u> ・ 修復事業の報告会など、たびたび開催される関係者の集まる場をファンドレイジングの機会ととらえ、ステークホルダーに寄付を呼び掛ける接点をつくるとよい。まず、<u>既存の機会を活かしていくためのファンドレイジングチームのチームアップ</u>をしてみることを推奨する。
愛知県陶 磁美術館	【財務】 ・ <u>県営の館なのでファンドレイジングをしようにも制限がある。</u> 【組織】 ・ 組織として前向きになりにくい状況にある中で、来場者減少に伴い県からファンドレイ	・ 「県に言われてやらされている」感があるうちは、「ファン」レイジングはできないため、<u>提供価値を改めて組織の中でディスカッションする必要性がある。</u> ・ 展覧会の広報ひとつとっても、歴史的にこの館の文化財が「いかに人の暮

	ジングを検討実施するよう言われている。 ・ 以前あった友の会は廃止されたが、ボランティアがファンの核となっている。しかし本メンバーにおける高齢化等の背景もあり、マネジメントの方向性に苦慮している。 ・ 提供価値が不明瞭で、支援者の訴求力を高められるメッセージを発信できていない。 【事業】 ・ 体験型のイベントを実施しているが、若者の参加者も増やしたい。	らしを豊かにしてきたか」をきちんと伝えるメッセージングにしてみても？
中国地方・公立美術館	【財務】 ・ <u>市の予算が削られており、企画展の規模縮小をしなければいけないほど財務課題が喫緊。</u> 【組織】 ・ 市営の体制が続いていたため、組織的にファンドレイジングのノウハウもなく、<u>資金調達の受け皿整理が必要だが、管轄する行政側の理解も低い。</u>まず何をとっかかりにしたらいいか、分からない状況。	・ 「事業収益」「寄付・会費」「助成金」の3大財源とその獲得バランスについて説明。これらの財源を館が直接受け取れる銀行口座がないので、<u>まずは館がファンドレイジングのコントロールを握れるよう組織合意をはかることが重要。</u>ファンドレイジングの相談先として、ファンドレイジング協会で資格を取っているフリーのファンドレイザーのネットワークや、クラウドファンディングプラットフォームのキュレーターなどの可能性を紹介。<u>外部と連携しながら組織内にノウハウを蓄積し、</u>徐々にファンドレイジングの必要性が組織内に浸透できるとよい。

OAG Art Center Kobe	【財務】 ・ 公益財団の資金とは切り離して独自にファンドレイジングする必要がある、<u>ターゲットをプロのアーティストや地域住民、どこから定めたらよい</u>か模索中。 【組織】 ・ 地域の空き家問題の必要性におかれて館を活性化する流れができただけで、公益社団法人の本部は関東にあり、中心メンバーは関西にいない。そのためこの館を活性化するには、<u>担当者1名（アーティスト）が1から取り組まなければならない。</u> 【事業】 ・ 教室事業などを細々と始めていきたいが、この場の価値をどのように設計し、発信していけばよいのか試行錯誤中。	・ <u>まず一緒に動いてくれる人を探すこと。</u>地域に貢献したいアーティスト仲間や、街の文化芸術振興に協力したいまちづくり系の人材など、探せばいるはず。神戸にも、新規の非営利事業のスタートアップをサポートする NPO 支援センターがあるので、相談するとよい。 ・ <u>何のために誰からファンドレイジングするのかを明確にする。</u>プロのアーティストが食えるようになるためか、地域の子どもたちのためか？<u>5年後・10年後のこの場の価値がどのようになっているか、中心メンバーが決まったら相談するとよい。</u> ・ 新規事業公開の場合は、キャンペーン的にファンドレイジングをしやすい。場があるので、イベントを開いて地域の方やアーティストを招き、この場をどんな場にしていきたいのかメッセージをクリアに伝えれば、共感で仲間と資金が集まるはず。
学校法人北里研究所 北里柴三郎記念博物館	【財務】 ・ <u>館が所属する学校法人に予算削減の意向がある中、施設修繕や文化財のデジタル保管等のファンドレイジングをしなければならない。</u> 【組織】 ・ 理事会直下の資料館で、<u>目下寄付メニューをつくったり幅広く寄付を集めたりすることに反対する一部の人</u>もいる。その中でファンドレイジングをしなければならない。	・ 反対する一部の人とも、「<u>なぜ資金集めをしなければいけないのか＝なぜこの資料館を未来に残さなければいけないのか</u>」を改めて話し合うことが大切。館長と資料館の運営を担うメンバーでファンドレイジングをする意義について話し合い、合意できたら館長を通じて理事会との合意形成に進めることをお勧め。 ・ 北里柴三郎が新 1000 円札になる 7 月 3 日はファンドレイジングの大チャンス。<u>コロナ禍を経て、過去の感染症との闘いの歴史が詰まった資料館の価値が注目されていることは、ファンド</u>

	・ 感染症の権威に関する資料館かつ、新 1000 円札になる偉人という点で注目を浴びているので、この機をきちんとファンドレイジングに活かしたいが、<u>ファンドレイジングを前向きに進める組織合意がないため少人数で奮闘している。</u>	<u>レイジングを進める本質的な意義の確認になる。</u>
--	---	-------------------------------

(2) 【B】計画フェーズ

表：計画フェーズにいる博物館の状況と課題、ファンドレイザーの介入

博物館名	状況と課題	ファンドレイザーの介入 (効果的と思われるアドバイス等)
千葉県・公立美術館	・ 【財務】 市の自治体予算が削減方向にある中、クラウドファンディングを繰り返し検討しているが、ふるさと納税の方が向いているのか？多様な手法があることは理解しつつも、<u>どんなファンドレイジングが館に向いているのか分からずにいる。</u> ・ 【組織】 市営のため活動制限が多く、美術館単独で事業を打ち出したり、友の会などの会員制度を設計したりすることができない。 ・ 昨年「ネーミングライツ 10 年」を使ったファンドレイジングをせよと市からトップダウンで決定がおりてきた。1 社無事に寄付が決まった。	・ 市営の制限を抱えながらファンドレイジングをするなら、あえて使途制限の多いふるさと納税より外部の民間プラットフォームを使ったクラウドファンディングをお勧めする。民間の資金調達のプロが間に入ることで、自治体への提案が通りやすくなる可能性もある。 ・ クラウドファンディングであろうが、他のファンドレイジングにしろ、<u>ペルソナ設定をいかに丁寧にすることがポイント。</u>寄付者になりうる方に届く手法で、その方が支援してよかったと思える寄付のデザインをきちんとすることをお勧めする。

漢検 漢字博物館・図書館 (漢字ミュージアム)	【財務】 - 寄付がよいのか会員制度がよいのか、<u>館のステークホルダーに向いているファンドレイジング手法をどう選べばよいか分かっていない。</u> 【組織】 - ファンドレイザーはいるが1名のみで、まだ組織的にファンドレイジング体制が出来上がっていない。	<u>ペルソナの設定方法</u>をお伝えし、試しに実践。館に興味をもってくれそうな層はどんな人なのか、その周りにいる人で出資してくれる可能性があるのはどんな人か、を具体的にイメージするワークを提示。 <u>ステークホルダーの棚卸</u>を一緒に実践。リーチしうるステークホルダーの数を具体的な数字に落とし、その中に潜在寄付者やボランティアになってくれる層がどのくらいいるのかを整理していく。
----------------------------	---	--

(3) 【C】実践フェーズ

表：実践フェーズにいる博物館の状況と課題、ファンドレイザーの介入

博物館名	状況と課題	ファンドレイザーの介入 (効果的と思われるアドバイス等)
公益財団法人古川知足会 古川美術館・分館 爲三郎記念館	【財務】 - 毎年 2500 万円の寄付を受け取っている。友の会、企業寄付、大口寄付など、複数のファンドレイジング実績があり、今後もクラウドファンディングに挑戦予定だが、既存の大口寄付者や協賛企業などにさらなる支援を呼び掛けることに気後れしている。 【組織】 - 担当者がほぼ一人で企画～実行までを担っており、<u>組織的なファンドレイジングに至っていない。</u> - 担当者が組織内で孤独感を抱えており、クラウドファンデ	クラウドファンディングに成功しなかった場合でも、施設・団体の評価そのものが下がるわけではなく、その受け止められ方は行動次第。お金が目標金額まで集まらなくても、集まった中に<u>今後一緒に活動してくれる仲間や共感が集まれば成功とも考えられる。</u>

	ィングを成功させるプレッシャーとひとりで戦っている。	
奈良学園 セミナー ハウス 志 賀直哉旧 居	【財務】 - 直近では旧居の修繕費が必要で、2~3年後の施工に向けて3000万円程度の調達を目指しているが、現状安価な入館料以外の収入がなく、年間の通常経費のうち半分程度が学園の持ち出しとなっている 【組織】 - ファンドレイザーが伴走しており、ノウハウはあるものの、学内に寄付募集に反対する人がいるため、組織的な合意のうえでの<u>施策拡大ができていない状況。</u>	- 年間の来場者数が1万数千人と非常に多く、入館料を倍増しても来場者数減にはつながらないように思われる。まずは値上げをして、安定的なランニングコストを確保してはどうか。 <u>修繕費は使途がクリアなので、クラウドファンディングなどでファンを増やしながら集めたり、地元企業・ハウスメーカーとの協業・協賛も考えられる。</u>何にいくら必要なのか、をクリアにしておいた方がよい。
公益財団 法人横浜 市ふるさと 歴史財団	【税務】 - これまでクラウドファンディングを5回実施しており、<u>次のステージに進みたい。</u>これまでは各回100万円前後の寄付実績だったところ、5000万円~億単位の寄付獲得を目指している。 2025年に30周年記念として、会員制度やキャンペーン寄付の企画がローンチされる予定のため、この機会を最大に生かしたい。 【組織】 - 市の連携は強いが、企業をなかなか巻き込めていないのがネック。	- 大規模な、街を巻き込んだファンドレイジングを考えているのであれば、<u>アンバサダーや役員・評議員など、企業や市政関係者に執行役員就任をお願いするのも手段。役員を巻き込んでファンドレイジングを推進できると大きい。</u> - 地元メディアをフルに活用できるよう、つながりを強化しておくとうよい。

埼玉県・公益財団法人	【財務】 ・ 現状財務に大きな課題はないが、指定管理を受けられなくなった時に備えてファンドレイジングをしたい。 ・ 会員制度があるが、これまで館の目玉企画だった講演コンテンツがなくなってしまう、メンバーが減っている。 ・ サポーター会員も別途あるが、アップセルができていない。 【組織】 ・ ファンドレイザーが担当しており、ノウハウはあるが、施策などが<u>県からのトップダウンで下りてくるため現場との接続が弱く、組織的なファンドレイジングができていない。</u>	・ 「資金源」としてのメンバーより「ファン」を集めたい意図があるならば、現状の「実利感」ベースの会員制度に、「共感」「仲間感」の視点を組み込めるとよい。 ・ 上長など多くのステークホルダーと一緒にファンドレイジングに取り組むために、<u>ドナーピラミッドなどのフレームワークを使ってビジョンを共有しながら、できるだけ多くの組織メンバーとファンドレイジング計画をつくれるとよい。</u>
------------	--	---

(4) 【D】発展フェーズ

表：発展フェーズにいる博物館の状況と課題、ファンドレイザーの介入

博物館名	状況と課題	ファンドレイザーの介入 (効果的と思われるアドバイス等)
西淀川・公害と環境資料館	【財務】 ・ 友の会、クラウドファンディング、遺贈寄付、企業寄付など、<u>これまでに様々なファンドレイジングの実績はあるが断片的なファンドレイジングになっており、現状財団の運用資金を取り崩す形で運営されている。</u>	・ <u>既存の会員制度の設計を見直し、マンスリーサポーターと年会費どちらが主要なステークホルダーに合うのか検討するとよい。</u> ・ 企業へのアプローチは、ローターリークラブなど、次世代のための資金の潮流を促したいと考えている<u>経営者層にアプローチできるとよい。</u>

	・ 賛助会員の減少にどう対応したらよいかわからず、新入会員をつかめずにいる。 ・ 遺贈寄付をもっと受けていきたいが、ウェブサイト等で表明しておらず、コンタクトの入口が不明瞭。 【事業】 ・ 公害というテーマの性質上、企業との連携の難しさを感じており、営業できていない。	・ <u>遺贈寄付は、まず受入体制があることをホームページやパンフレットで表明すること。</u>直接潜在寄付者には頼みにくくとも、銀行・土業との連携により広報を拡大することができる。 ・ <u>寄付金額の入力方法について、自由入力でなく選択式にし、寄付者の心理的ハードルを下げる工夫も必要。</u>
裕伊之助美術館（中間支援団体：公益財団法人あくるめ）	【財務】 ・ 館の修繕費などファンドレイジングのニーズが増えている。 ・ 友の会は150人と決して少なくないが、これまで事業活動や会員コミュニケーションはあまり積極的にやっておらず、最適な会員制度設計にはなっていない。 【組織】 ・ 館長の高齢化に伴い、事業承継の壁がたちはだかっている。 【事業】 ・ 事業収益としつつ、うまくファンドレイジングと組み合わせ、<u>安定財源を獲得できる次代の組織基盤をつくりたい。</u>	・ 事業承継の壁にぶつかっている NPO 法人の事例等を紹介。<u>協働代表制や運営委員会など既存のリソースで負荷分散しながら次代の組織基盤をつくる</u>こともできる。 ・ 会員が多いのは強みなので、高齢の支援者向けに会員制度の設計を残しつつ、ここからさらに間口を広げるにはマンスリーサポーターの導入もお勧めする。 ・ 直近必要な工房修繕費については、使途がクリアなのでクラウドファンディングがお勧め。創設者とその弟子のストーリーが魅力的なので、<u>ファン集めをしやすいクラウドファンディングの</u>アドバイスを実施。
山口県・公益財団法人	【財務】 ・ クラウドファンディングが成功した2021年度以降、寄付が減っている。家屋修繕のた	・ <u>会員制度の有料化</u>を推奨。クラウドファンディング支援者からまずは100名獲得を目指し、<u>御礼の魅力化のアイデアや広報アプローチ</u>を提案。

	めのクラウドファンディングの繰り返しは効果がないと感じており、次の一手として長くファンになってくれる層を巻き込みたいと思っている。 - 無料の会員制度があり、コアな層はある程度把握しているが、<u>どのような設計が持続的なファンドレイジングに最適か</u>悩んでいる。 【組織】 - クラウドファンディング実施時は、経営者を含む著名人から応援ももらっており、次の連携方法を検討したい。	会員募集の際に、前回のクラウドファンディングでつながりのできた著名人にアンバサダーとなってもらい、今一度機運を高める。 歴史愛好家や文化財保護に貢献したい企業・団体など、多くの潜在寄付者が見込めるので、会費だけでなく<u>マンスリーサポーターも併設させるとよい</u>。 従業員が少ないので、管理コストの少ない外部プラットフォーム（シンカブル、コングラントなど）の活用を推奨。
--	--	---

(5) 【E】リスクリングフェーズ

表：リスクリングフェーズにいる博物館の状況と課題、ファンドレイザーの介入

博物館名	状況と課題	ファンドレイザーの介入 (効果的と思われるアドバイス等)
日本玩具博物館	【財務】 - 入館料とミュージアムショップ売上、<u>70名程度の友の会</u>を中心とした事業収益で成り立ってきたが、コロナ禍を経て来場者数が激減し、ファンドレイジングのニーズを感じている。 - コロナ禍に緊急支援的に行った<u>クラウドファンディングが成功している</u>が、そこからどのように継続的なファンドレイジングを発展させるべき	50周年という節目をファンドレイジング機会ととらえて、 ① 設立記念日に単発でファンドレイジングイベントを実施し、イベントのお客さんから資金調達する。 ② 設立記念日を起点に、1年間を「50周年の年」として、長くファンドレイジングの期間として設計する。 ③ 設立記念日をゴールにしたクラウドファンディング等のキャンペーン企画を打ち出し、「次の10年を●●名の仲間と共に」といった「仲間集め」の文脈で設計する。

	か分からず、計画が立てられていない。 【組織】 ・ 50 年続く私立の博物館で、博物館を独立採算で運営し、博物館活動を牽引し発展させてきた館長が高齢となり、事業承継が必要な段階。これまでは<u>館長の人脈で学芸員や手伝ってくれる人員が集まっていたが</u>、現在はファンドレイジングをするにも人手不足の課題を感じている。	など、<u>資金とこれから一緒に活動していく仲間を一気に集める</u>計画を立てる。 現時点でも、これまで支えてくれた学芸員や、友の会 70 名、クラウドファンディング支援者 100 名強がいるので、まずこの中から「<u>一緒に 50 周年を迎えてくれる人</u>」を探し、<u>コアメンバーでタスクフォースをつくるとよい。</u>
公益財団法人横浜市緑の協会（よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園）	【財務】 ・ 遺贈寄付や大口寄付、企業寄付、クラウドファンディング、来園者向けの募金箱など、幅広い支援を受けているもののファンドレイジングを施策として効果的に結果に結びつけられていることが実感できない。 ・ 来場者ではない層にどのようにアプローチすべきか分からずにいる。 【事業】 ・ <u>来園者のニーズ把握とファンドレイジング施策の紐づけが十分にできていない。</u>	・ <u>潜在寄付者の属性の整理</u>についてアドバイス。属性ごとのニーズにあわせて寄付メニューを作成していくことが重要。 ・ <u>来場者ではない層のペルソナ設計</u>をしていくことも大切。返礼品がいない人もいる。チラシなども、どの層のどんなニーズに沿った寄付・会費メニューになっているのかをクリアにした方がよい。
広島県・公立美術館	【財務】 ・ 安定財源を増やすために寄付をきちんと集めていきたい。 【組織】	・ 組織的にファンドレイジングできるようにするために、「<u>なぜ寄付が必要なのか</u>」を、<u>館の提供価値と併せて改めて組織内で議論できるとよい。</u>そのために、担当者がファンドレイザー資格を

	・ <u>ファンドレイジングについて組織的な理解が得られていない。</u>	・ にとって、ファンドレイザーコミュニティの中で知見を獲得していくなど、組織の視座が外向きになるような仕掛けをつくっていくことが重要。 ・ ボランティアと会員／寄付は、実は双方向の関係にある。
大谷美術館	【財務】 ・ <u>クラウドファンディングに過去2回成功</u>し、支援者が広がっている。ここからさらに拡げていきたいが、事務局の人手不足で次の一手を打ち切れずにいる。 【組織】 ・ マンスリーサポーターや会費制度の設計を検討しているが、<u>事務局の人手不足もあってコストを先に考えてしまう。</u>自治体とはつながりがあるため、ふるさと納税も検討余地があるが、入口が分からない。	・ 何をするにも人手がネックになっているのであれば、サービスグラント等、プロボノを活用する検討をしてみてもどうか。ファンドレイジングの規模は拡大させるだけ組織規模・事業規模も拡大させなければいけないので、<u>三位一体の成長戦略づくりを意識</u>していただきたい。 ・ そのうえで、クラウドファンディングの寄付者などかなりのステークホルダーがいるので、ここから継続的な出資者（マンスリーサポーター、会費）に繋げていく設計が重要。対価性の有無について、どちらが<u>館のステークホルダーにフィットしやすいか、ペルソナをたててよく検討する</u>とよい。
豊橋市自然史博物館	【財務】 ・ 市の予算はあるものの、近年の社会ニーズに応じた博物館運営費確保のため、市の予算に加えてファンドレイジングが必要。 ・ ふるさと納税にはチャレンジしたことがあるが、大規模な企業版ふるさと納税についてノウハウを得たい。 【組織】 ・ 学芸員が覚悟をもって行動しているが、事務局の人手不足。	・ ファンドレイジングの7つのステップを伝え、<u>既存のリソースでどのようにファンドレイジングを実行していくかの道筋</u>を提示。 ・ まずもって、<u>やる気のある学芸員の方々をはじめ、ファンドレイザーの資格を取るなどして、外からの知識を内部に流入</u>させられるとよい。 ・ 企業寄付に目が向いているので、個人にも目が向くように、両者のメリットデメリットやハードルなどの違いについてアドバイス。

	<u>スタッフもファンドレイジングのノウハウを体系的に有しているわけではない。</u>	
明石市立文化博物館	【財務】 ・ 会員制度や、企業協賛実績はあり、次のステージとして年間パスポートの上の会員制度を設計したいと思っているが、<u>人的リソースが不足しており次の一手を打てずにいる。</u> 【組織】 ・ 有償ボランティアと協力者がいるが、これもマネジメントが難しい。 【事業】 ・ 特別展には多くの人が集まるが、常設展の来場者は多くなく、コアなファンを育てることに苦戦している。	・ <u>ドナーピラミッド、ステークホルダーピラミッドの考え方を</u>改めてお伝え。実際に寄付者やステークホルダーのセグメントを整理し、どんなモチベーションの誰にどう関わってほしいのか組織内合意をとることをお勧めする。 ・ 年間パスポートや有償ボランティアに関わる <u>3要素「共感」「仲間感」「実利感」</u>をステークホルダーピラミッド設計時に意識できるとよい。 ・ 職員、ボランティア、協力者など、組織一体となってファンドレイジングするために、ロジックモデル等のワークショップを通じて「<u>何を指すためにファンドレイジングするのか</u>」のコンセンサスがとれるとよい。

9. 各フェーズの課題の特徴

相談会を通じて聞かれた各フェーズにいる博物館が抱える課題と、必要な対応をまとめた。

表：各フェーズの課題と必要な対応

フェーズ	課題・現状	必要な対応
【A】学びフェーズ	自治体や学校法人など、館が所属する組織からの予算削減傾向の中で、担当者が一人でファンドレイジングを始めなければいけないケースが多い。	- ファンドレイジングの基礎的な考え方、ファンドレイジングアクション、他の事例などを学ぶ。 - なぜファンドレイジングをする必要があるのかを明確にし、まず一緒にファンドレイジングに取り組むチームの組成と、適宜外部のネットワークを活用しながら小さな成功体験を蓄積する。
【B】計画フェーズ	- ファンドレイジングという手段を用いて、何を未来に残したいのか、博物館の提供価値が言語化できていない。 - さまざまな寄付メニューを調査し、必要な知識もある程度備えているが、具体的にどのようにファンドレイジング計画を立てればよいかわからない。	- ビジョン・ミッション・バリューを作成、共有し、ファンドレイジングの先にある未来へ目指すものを言語化する。 - ステークホルダーピラミッド・ドナーピラミッド・ペルソナ分析等のフレームワークを活用して、館の現状を棚卸をする。 - フレームワークやワークショップなどを実施し、具体的かつ戦略的な計画を作成するノウハウを身につける。
【C】実践フェーズ	実績した上で、さらに継続的な成長戦略を描きたいが、これまで組織的な合意	実績を踏まえて、特に役員や管轄自治体へファンドレイジングの必要性を理

	の上でファンドレイジングができておらず、担当者1～2名の腕にかかっているケースが多い。	解していただき、組織一体のファンドレイジングに移行していく。
【D】 発展フェーズ	これまで計画から実践までを一通り実践しているが、持続的に安定財源を確保するため、現在の施策に個別具体的な改善を加えたいケースが多い。	- いま一度基礎知識に立ち返りながら既存の計画・施策を振り返りつつ、他団体事例を参考に次のステージに進むための改善を積み重ねる。 - 今現在実践している各寄付メニューの強みや特徴を最大限生かすことを考慮して、より発展的・戦略的な計画を策定する。
【E】 リスキリングフェーズ	様々な施策を実践しているが、戦略的に計画や体制を練って進めてきたわけではなく、改めてファンドレイジング実行の基盤整備が求められるケースが多い。	- 改めてファンドレイジングの基本的な考え方を理解し、戦略をもって計画を実践に移せる体制を整える。 【A】で述べた通り、一緒にファンドレイジングに取り組むチームの組成と、適宜外部のネットワークを活用しながら小さな成功体験を蓄積する。 - ビジョン・ミッション・バリューを作成、表有し、ファンドレイジングの先にある未来へ目指すものを言語化する。

10. 相談会の後の変化

(1) 【A】学びフェーズ

表：学びフェーズの相談者の感想とその後の変化

博物館名	相談会の感想、相談会後の変化
愛知県立芸術大学 文化財保存修復研究所	- 基本的な理念や広報・PR とファンドレイジングの考え方の概要を簡潔に分かりやすく説明いただいた。 - ファンドレイジングへの理解が進んだ <u>組織内における周知及び理解の促進が必要と考えた。</u>
愛知県陶磁美術館	ファンドレイジングへの理解が進んだ
中国地方・公立美術館	- ファンドレイジングへの理解が進んだ - 現時点ではファンドレイジングの実施見込みはなく、関心がある程度での参加だったが、全体相談会も個別相談会も質問しやすい雰囲気だったので安心して参加することができた。博物館の現場職員は関心があっても、管理職や管轄組織（行政）は理解が不足している（と感じることが多い）ため、<u>文化系の行政職員や管理職向けに開催される機会があると、実施を検討する際に協議しやすくなる</u>のではないかと考えた
学校法人北里研究所 北里柴三郎記念博物館	ファンドレイジングへの理解が進んだ ファンドレイジングの具体的な過去の事例などご紹介いただくことにより、その意義や効果を学ぶことができた。また、新紙幣という社会的テーマに関連している記念博物館の強みを教えていただいた。

(2) 【B】計画フェーズ

表：計画フェーズの相談者の感想とその後の変化

博物館名	相談会の感想、相談会後の変化
千葉県・公立美術館	・ ファンドレイジングへの理解が進んだ
漢検 漢字博物館・図書館（漢字ミュージアム）	・ ファンドレイジングへの理解が進んだ ・ この度は貴重な機会をいただき、ありがとうございました。大阪会場対面形式で参加しましたが、とても少人数だったことが印象的でした。説明会や個別相談会も非常にきめ細かく対応してくださったのでよかったと感じています。

(3) 【C】実践フェーズ

表：実践フェーズの相談者の感想とその後の変化

博物館名	相談会の感想、相談会後の変化
公益財団法人古川知足会 古川美術館・分館爲三郎記念館	・ 実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた ・ クラウドファンディングをコーディネートする会社がいくつもある中で、それぞれを比較できる資料があると助かりました。 ・ 私共は現在クラウドファンディングを実施しています。説明会に参加させていただいたのはクラウドファンディングへの準備を進めている只中でした。暗中模索で準備を進めている中で、私を一番悩ましたのは、果たしてそもそもこの取り組みをするべきかどうか、ということでした。そんな時に、個別相談会の時間、相談に乗っていただき、挑戦を力強く後押しいただけたことがあり、私の気持ちは挑戦に向けて大きく舵を切れたと思います。現在、クラウドファンディングは目標達成への道半ばではありますが、金銭的な目標だけではなく、<u>この取り組みが目指している真の目標がなんであるのか、なぜこの取り組みを行うのか、について、考えを深めることができました。</u> ・ お言葉がなければ今の挑戦はなかったといっても過言ではありません。本当に感謝いたしております。本来でございましたら、クラウドファンディングを無事に終えられたのちにお礼を申し

	上げようと思っていましたが、この場をお借りいたしまして御礼申し上げます。
奈良学園セミナーハウス 志賀直哉旧居	・ 広報の基本的概念について、<u>広報は宣伝とは異なること、広報とは public relations である</u>ということ、は大変勉強になりました。これは学校法人における学生・生徒の募集活動とも共通するものだと思います。 ・ 博物館に該当する組織で、運営資金で寄付などの外部支援を全く受けていないものは聞かないというご発言は大変刺激的でした。中央と地方の違いのようなものを感じるとともに、志賀直哉旧居の<u>公共的価値についての自覚をあらためて促された</u>ように思います。使途の明確な将来の大規模改修のための資金調達と、経常運営の正常化のための資金調達とは別の土俵で検討する必要があるというアドバイスも印象的でした。運営資金の調達法の改善としては、ご指摘もあった入館料を上げる処置がまず考えられますが、同種の記念館など近隣の入館料も参考にしなければならないと思います。やはり個人の賛助会員や企業からの経常的な支援を募ることに重点を置くことも大切かと思います。このような<u>支援性資金と生産性を上げる自己努力のバランス</u>が ご指導のように組織としての強さにつながるものと理解しました。 ・ ファンドレイジングへの理解が進んだ
公益財団法人横浜市ふるさと歴史財団	・ 実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた。 ・ 今回の機会において、当財団は他館に比べると少し進んでいる状態であることが確認できました。そういう意味ではガイドブック等の各種ツールは既知の情報も多かったと感じました。基礎的な部分の先は個別の館に応じた実践が求められるのかとは思いますが、<u>「応用編」や「実践編」など博物館向けのその先の情報も共有できると良い</u>と思いました。 ・ <u>国による、継続的な博物館への民間企業の投資を促す施策があったら良い</u>と思います。一方で、投資先となる博物館側も、投資をすることによって得られる民間企業の価値の双方が把握しやすい仕組みも必要かと思います。

埼玉県・公益財団法人	・ 自団体の相談を対面に対応していただきました。<u>ファンドレイザーの方に直接具体的な悩みを相談できる機会がないので大変有意義</u>でした。また、話しながら課題が解決に一步近づき、さらには自分で気づいていなかった課題やビジョンが立ち現れてくる感覚が爽快でした。メンバー共有に関する悩みも共感していただけたので肩の力がふっと抜けて、次のステップに進むことができました。ありがとうございました。 ・ 自分と同じチームのメンバーに共有し、上長にもお話しました。資金調達やファンドレイジングの土壌が全くない職場文化なので、ファンドレイジングの存在を知ってもらうことから始めましたが、このあと<u>事業戦略などでファンドレイジングの手法を展開して団体内に周知して行きたい</u>と考えています。 ・ ホームページに掲載されている成果物、各種ツールは実践を考える上で非常に参考になりました。これらを必要とする方は多いのではないかと思います、<u>自分で探さないとこのホームページに辿り着けないので、多くの関係者にもっと周知できるような広報</u>をご検討いただけるとなおよいと感じました。 ・ 自団体は公立文化施設（ホール）を運営していますが、博物館向けファンドレイジングの手法に共通部分が多く、大変参考になりました。自団体の運営はもとより地域の文化振興のためにもこの学びを続けたいとの思いを新たにしました。
------------	---

(4) 【D】発展フェーズ

表：発展フェーズの相談者の感想とその後の変化

博物館名	相談会の感想、相談会後の変化
西淀川・公害と環境資料館	・ 事前に当財団の資料をご覧いただき、その上でコメントをいただけたことが、大変ありがたかった。遺贈寄付、マンスリー寄付にどう取り組んだらよいか、また、現在使用している寄付依頼の案内文書についても具体的なアドバイスをいただいた。 ・ <u>相談会の後、事務局内で内容を共有し、今後のファンドレイジングについて、企画を検討している。</u>
裕伊之助美術館（中間支援団体：公益財団法人あくるめ）	・ 今回の相談会では、個別相談の時間が多く設けられており、全国の事例を参考に、団体の組織化や効果的なファンドレイジングの方法について詳しくアドバイスいただけたことが大変勉強になり、有意義な時間となった。
山口県・公益財団法人	・ 相談会の感想としては、個別相談でひとつひとつの疑問点に、具体的かつ丁寧に対応くださり、前向きな気持ちにしていた点良かった。 ・ <u>相談会後の変化としては、「実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動き」が生まれた。</u> ・ <u>例えば、現在利用しているご寄付の趣意書については、内容の見直しの他、HPなどにどのように紹介していくかの話し合いや、イベントで趣意書を配布するなどの動きに繋がった。</u>

(5) 【E】リスキリングフェーズ

表：リスキリングフェーズの相談者の感想とその後の変化

博物館名	相談会の感想、相談会後の変化
公益財団法人 横浜市 緑の協会 (よこはま動物園、野 毛山動物園、金沢動物 園)	・ ファンドレイジングへの理解が進んだ ・ 今回の相談会に参加する前までは、当協会で実施しているファンドレイジング（メンバーシップや募金箱といった寄付活動）が毎年同様の金額、同様の会員様でしか成り立っておらず、新規寄付者へのアプローチの仕方が分からなかった。しかし、相談会で寄付者の階層などを整理していくうちに、寄付者が何を最終的な目標として求めているかを把握し、属性別にアプローチ方法も変えていくことでより多くの方に関心を持っていただけるということに気づくことができた。 ・ 今はまだ現在の寄付者の分析が十分ではないため、しっかり把握したうえで、次のステップとして、新規寄付者のニーズに合わせた広報の仕方を考えていきたいと思った。また、現在の寄付者の方々にも更にご支援していただけるよう、1人1人のニーズに沿った提案をしていくなどしっかり向き合っていきたい。
広島県・公立美術館	・ 全体的なファンドレイジングの内容がつかめました。 ・ 個別の内容を詳しく相談でき、当園の悩みに寄り添った回答していただけたので勉強になりました。ZOOM の設定なのか時々配信が切れてしまい個別用の部屋を強制終了のようになってしまったのが残念でした（すぐに復旧してくださったので問題はありませんでしたが） ・ ファンドレイジングに取り組む動きが出てきた。実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた。 ・ 寄付チラシの配布場所、チラシの内容など現在実施している内容を見直すきっかけとなった。 ・ <u>全国の園のファンドレイジングの取組が検索できる検索サイト（一覧が閲覧できるサイト）などがあれば、寄付やメンバーシップに関して他園の状況が分かるので助かります。</u> ・ 博物館に特化したファンドレイザーがいच्छれば、ご紹介いただきたい（お話をうかがいたい）と思います。また、このような講座が開催されることを望みます。

大谷美術館	・ 初心者にも分かりやすい内容であった。 ・ こちらの相談に回答いただいただけでなく積極的な提案もあり参考になった。 ・ ファンドレイジングの具体的な計画策定が進んだ ・ 大変参考になった。定期的にこのような機会がいただければありがたい。
豊橋市自然史博物館	・ 相談会の感想としては、信頼感のあるファンドレーザーが親身に、またこちらの意を汲み、的確なアドバイスをくださり期待以上であった。 ・ <u>また、相談会後の変化としては、ファンドレイジングの基本的な考え方や、ファンドレイジングに臨む前の心構えを確認できるなど、ファンドレイジングの理解が進んで良かった。</u>
明石市立文化博物館	・ 相談することで、自館の課題を明確にでき、自分にはない視点で検討することができた。 ・ <u>その結果、来年度は既存の博物館事業を修正して実施する計画であり、それによりステークホルダー・ピラミッドの考え方を組織の「体験」として共有、理解していこうと考えた。</u>
日本玩具博物館	・ ファンドレイジングへの理解が進んだ ・ <u>博物館を開館した後、香寺町住民有志や香寺文化協会が中心となり、後援会を設立してくださった。その後、博物館の発展とともに、後援会は解散し、新たに友の会が発足した。現在、博物館と協力関係を保ち、同じ目的に向かって相互に協力し合う関係の任意団体を立ち上げる話もでてきていて、その任意団体が友の会事業を行うことを検討している。50周年事業やクラウドファンディングのための仲間集めについて、貴重なアドバイスが大変勉強になった。今後の参考にさせていただきたい。</u>

11. 全体会での議論

説明会の後、相談会には参加していないが、質問などがある参加者を対象とした全体会を開催した。全体会で議論された点は以下の通り。

(1) ファンドレイザー雇用について

■質問

クラウドファンディングなど、単発の動きばかりが先行し、戦略的な組み立てが出来ていない現状からステップアップするためには、調達した資金から「ファンドレイザーの人件費」を捻出する仕組みを作り、実際に人を雇用し実績を上げるという仕組み作りが課題だと考えているが、このような事例が国内の博物館等にあれば教えてほしい。

■回答

「自館はそもそも人が足りてないので、どのようにファンドレイジングをすれば良いか」という事前質問もあり、多くの館が大変な状況と認識している。

海外の好事例としては、令和4年度の実証事業の報告書にも、ファンドレイザー、営業担当を採用し、館の運営を盛り上げている館として、オランダにあるファンゴッホミュージアム（Van Gogh Museum）の事例を記載している。²当該博物館では、Web サイトで「寄付集め」を明瞭にアピールしている。また、コレクションに精通した学芸員と同等のポジションで、営業担当、ファンドレイジング、経営、資金調達に長けた職員が館の運営を実施しているという内容であった。

この事例のように海外では、「博物館の専門性、学術性の担保と向上を図るための学芸系職員」と、それを支える「博物館活動の持続性と発展を図るための資金、資源を調達する経営系職員」のツートップで運営している館が多く、日本でも同様の事例が増えてくることを期待する。

また関連して寄付等を集める際には、「プロジェクトベースや資料購入費」などのように目的を絞りすぎない、「運営のための寄付募集」を行なう視点も有効と考える。

(2) 継続的な資金調達について

■質問

事業収支が大きな課題と認識。会費制度もあるが、施設老朽化の影響もあり、継続的に資

² 令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」・成果報告書（クラウドファンディング・遺贈寄付の受け入れ実証事業）P.18-21 参照（https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/93698501.html）

金調達が必要な状況。

単発ではなく「継続的な資金調達」に繋げることが課題。その際、どこから調達すれば良
いかが理解しきれていない。地域と繋がるのが、地域の博物館としては求められていると
は認識しているが、どのように考えれば良いのか、全体的な大きな方針があれば伺いたい。

■回答

博物館等も含め、日本の多くの施設が昭和 40～50 年代に設立されており、建て替えなど
岐路に立たされている施設も多い。寄付手法を検討の際には、「一つの寄付寄付メニューに
頼り過ぎない」という点が原則である。

例えばクラウドファンディングに限定してしまうと、「クレジットカード利用は不可」の
寄付者は、寄付出来なくなってしまう。また、「目標達成しなかった場合どうするのか」と
いう側面もあるので、ドナーピラミッド表 (P.98 参照) におけるファンドレイジングアクシ
ョンに記載されているように「メニューの組み合わせをどうするか」を検討することが重要。

一つのメニューに頼らず、「事業収入、寄付会費、助成系補助金等」をどのように組み合
わせていくか、という視点がポイントである。

また、まず寄付を集めるためにも地元の方、同様の課題意識を持った方、関係者との連携
が重要。まずは「ドナーピラミッドの底辺の認知を高めること」などに注力することがポイ
ントである。

例えば、寄付集めでは「ボランティアと寄付が両輪」と言われるように、ボランティアな
ど何かしら接点のある方をまずは増やしていくことが考えられる。やはりドナーピラミッ
ドの母数が増えるほど、寄付に繋がる方も増えるので、限られた人員の中でも、現在できる
市民参画のプロジェクト、プログラムなどを企画し、増やしていくという選択肢がある。

また、大規模にファンドレイジングを実施する前に、プロジェクトとして「今年のファン
ドレイジング対象はこの部屋」という形で、自館のマンパワーで可能なファンドレイジング
をまずは小さく始めて、「自分たちの勝ちパターン、やり方」を確立しつつ、翌年プロジェ
クトから規模を拡大していく、という選択肢もある。

その規模拡大で大切な点は、初年度の寄付者にしっかりとお礼を言うことであり、「寄付
してよかった」と思ってくださる体験があれば、翌年にリピーターとなり、また新しい方を
連れて来てくださる可能性が高まる。そのように雪だるま式に拡大していくメニューの見
せ方、組み方も選択肢となる。

大口寄付者を沢山集めるのは困難だが、小口寄付者であれば、臨時収入時の寄付や、また
会社の社長であれば周年事業などのタイミングで、大口寄付者になってくださる方もいる
ので、まずは母数を増やすことが重要である。

また、小規模から始めつつ、繰り返し実施することで、ドナーピラミッドの土台となる寄
付者を拡張した上で、そ上位に繋げていくという構想を、3ヶ年等の期間を目安に組んでみ
ることも選択肢となる。

(3) ガバメントクラウドファンディングについて

■質問

最近、ガバメントクラウドファンディングが増加しているように認識しているが、地元の利用者が多い中、ガバメントクラウドファンディングは返礼品がなく、寄付のハードルが上がってしまっているかと感じることがある。

最初のアクションとして、ガバメントクラウドファンディングと通常のクラウドファンディングでは、どちらの方がより多くの方にリーチできるか？

■回答

ガバメントクラウドファンディングは、確かに返礼品がないので、寄付のハードルが高いと認識し、寄付しようか迷われる方が一定数いるであろうことは想定される。

通常のクラウドファンディングについては、例えば動物園を対象としたクラウドファンディングはコロナ禍で爆発的に寄付金額等が伸びたと認識している。

キャンプファイヤーのプロジェクトでも、「動物が引っ掻いたジーンズ」の返礼品などは、独自性もあり魅力的である。2023 年の国立科学博物館におけるクラウドファンディングで約9億円を集めた事例においても、「学べる体験」がリターンとなっていたことも、成功の大きな要因と認識している。

一方で、それは「伝え方次第」でもある。「リターン」を「ただ返すだけのもの」とは捉えてほしくないと考えている。

通常のクラウドファンディングを活用し、「動物園らしいリターン」として考えた際に、「面白いから」という捉え方だけでいくのか、あるいは正に「継続的な関係性を築くことを意識したリターン」になっているか、という視点である。

つまり、その動物園の価値（命の保護、研究など）を伝えられるリターンであれば、「返礼品をもらって終わり」ではなく、ガバメントクラウドファンディング、通常のクラウドファンディング、あるいは返礼品が無い異なるファンドレイジングに関わらず、「継続的に支援して下さる方を増やすこと」を意識するのであれば、デザインのときから、「何を返礼品として設定することで、寄付者が、継続的な支持者になってくれるか」という視点で考えることが重要である。

ガバメントクラウドファンディングは、返礼品がないため寄付のハードルが高い、という側面も確かにあるが、一方で返礼品がないことで、寄付の全てが動物園等の各事業に使われるという良い側面もある。

通常のクラウドファンディングでも、最近は返礼品あるコース、無いコースの両方が増えているという事例もあることから、各手法の特徴等を認識した上で、「継続的な関係性、寄付者の増加」の視点を念頭に、手法を選択することが望まれる。

(4) ファンドレイジングの取り組みを成果に結び付ける考え方

■質問

ファンドレイジングの取り組みを各種行なっているが、結果に結びつかない。
ファンドレイジングの取り組みやその成果を発展させるために、どのようにしたら良いのかが課題。

■回答

ドナーピラミッドを参照する際、ドナー一つ一つをバラバラに捉えてしまうと、その繋がりを考えるにくくなってしまう。

「現状の取り組みが、ピラミッドのどこに位置していて、そこからどこに向かって行きたいのか」という視点で考えると良い。

ドナーピラミッドは、階層を飛ばして考えることも可能だが、基本的には「一段一段どのように登ってゆくか」、丁寧に組み立てられるのが理想である。

例えば、潜在寄付者において、「存在を知ってはいるが、寄付したことはない」という人が、急に大口の遺贈寄付に結びつく、ということはあまりない。

まずは一步一步上っていく施策を、しっかりと検討することが重要である。その際に例えば、「実践している各種のファンドレイジング施策」をまずは書き出してみて、その発展を考える際に、「各種施策の結びつき」を意識することが一つのポイントである。もし「一つ一つの施策」が結果に結びついていないのであれば、まずはその施策一つ一つを検証する必要がある。

例えば、「友の会が上手く寄付に結びついていない」という場合には、「友の会のメニューの魅力」が問題となっている可能性などが考えられる。あるいは、「そもそも友の会に人が集まらない」場合には、「1 回目の寄付者、リピート寄付者の満足度」に課題があり、友の会に結びつかないという可能性も考えられる。

「目指したいところ」を設定した際に、そこに連なる様々な取り組みが、例えば友の会であれば「友の会になってくれるような情報発信をしているか、コミュニケーションを取っているか」などの視点で検証することで、「友の会に繋がる満足度が得られていなかった、魅力的な情報を出していなかった」などの課題が浮き彫りになる。

対策としては例えば、SNS で「友の会で勉強会をした」など、活動や楽しさが伝わる情報発信をすることなどが考えられる。結びつくプログラムを丁寧にレビューしていくことが、改善につながる道筋となる。

(5) 財団におけるファンドレイジングの取り組みについて

■質問

ファンドレイジングに今まであまり取り組んだことが無い財団が、これからファンドレイジングに取り組む場合には、何から手をつければ良いかを知りたい。様々な方にヒアリングし、自団体にフィットする取り組みがないかを調べたりはしている。

ドナーピラミッドも参考にしつつ、優先順位をどう考えるか、具体的な実務をどのように実践するか、が課題。友の会、寄付、協賛などが見えてきてはおり、企画書も書いているが、素人のため実務が分かりづらい。

自財団で、他団体に助成を出しながら、自財団もファンドレイジングを実施している。美術の業界に対して、両者の当事者という観点から学びたい。

いかに「持続的なファンドレイジングにしていくか」は重要と認識しており、「いかに継続率を高めるか」、また「限られたマンパワーで、いかに最大化するか」を考えている。

■回答

ドナーピラミッドや、ファンドレイジングの体系、実現したいポジショニングを検討する中で、必要な資金を洗い出し、どのメニューを組み合わせるのかという検討が必要。

組み合わせについても、助成金は、使途が決まっており人件費が出ない等、各ファンドレイジングアクションのメリット、デメリットを考慮しつつ、「資金が出ない部分を、どの施策でカバーするか」を全体像として考えることが重要。

また、継続的な寄付の観点では、リピート率がポイントである。マンスリーサポーターを充実化させると、寄付の継続率は上がっていくことが期待できる。

また特に地方など、地元に着した美術館の強みは、「地元の方に愛されている」という点が大きい。個人にもアプローチするような形で、単発寄付から始め、マンスリー制度を作っていくなども選択肢となる。遺贈寄付も相性が良いと考えている。

まずは全体ロードマップを作成してみて、どこから手を付けるか、選択肢を検討するのも良い。

第4章 説明会・相談会の事後アンケート

説明会・相談会の参加者に事後アンケートへの回答を依頼した。そのアンケート結果をまとめる。

1. アンケート内容

参加者に回答いただいた申し込みフォームの中の質問項目は以下の通り。

<基本事項>

- ・ お名前
- ・ 団体名・博物館名
- ・ 肩書き/役職
- ・ Eメールアドレス
- ・ ご連絡先電話番号
- ・ ご所属

<アンケート>

Q1.

「1. 説明会」（基礎と実践）について、満足度はいかがでしたか？

- ☐ 大変満足
- ☐ やや満足
- ☐ 普通
- ☐ やや不満
- ☐ 大変不満
- ☐ 不参加

Q1. -2

上記回答の理由（その他、ご意見や改善提案など）があれば、教えてください

Q2.

今回の「2.全体の相談会（質疑応答）」について、満足度はいかがでしたか？

- ☐ 大変満足
- ☐ やや満足
- ☐ 普通
- ☐ やや不満

- ☐ 大変不満
- ☐ 不参加

Q2. -2

上記回答の理由（その他、ご意見や改善提案など）があれば、教えてください

Q3.

今回の「3.個別の相談会」について、満足度はいかがでしたか？（※ご参加された方はご回答ください）

- ☐ 大変満足
- ☐ やや満足
- ☐ 普通
- ☐ やや不満
- ☐ 大変不満

Q3. -2

上記回答の理由（その他、ご意見や改善提案など）があれば、教えてください

続いて、今回と同様の「相談会」がまた開催されると仮定した場合、どのような形式、形態が望ましいか、ご希望を教えてください（ご意向に最も近いものを一つだけご選択ください）

Q4.

どのような形態が良いでしょうか？

- ☐ 各館ごとの「個別」の相談会
- ☐ 複数館の「集合形式」の相談会（≡質疑応答）

Q5.

どのような形式が良いでしょうか？

- ☐ 対面（リアル）
- ☐ オンライン（Zoom など）
- ☐ メール対応

Q6.

参加しやすい「曜日」はありますか？

- ☐ 月曜日
- ☐ 火曜日

- ☐ 水曜日
- ☐ 木曜日
- ☐ 金曜日
- ☐ 土曜日
- ☐ 日曜日

Q7.

参加しやすい「時間帯」はありますか？

- ☐ 午前（9-12 時）
- ☐ お昼（11-14 時）
- ☐ 午後（13-16 時）
- ☐ 夕刻（15-18 時）
- ☐ 夜間（17-20 時）

Q8.

どのくらいの頻度での相談をされたいですか？

- ☐ 毎日
- ☐ 週に 1 回
- ☐ 月に 1 回
- ☐ 数か月に 1 回
- ☐ 年に 1 回
- ☐ 数年に 1 回

最後に、「貴館におけるファンドレイジングのお取り組み」について、教えてください。

Q9.

説明会に参加して以降、貴博物館のファンドレイジングに関して、具体的な変化が生じましたか？（例：新しいアイデアの導入、改善の実施など）

- ☐ ファンドレイジングへの理解が進んだ
- ☐ ファンドレイジングに取り組む動きが出てきた
- ☐ ファンドレイジングの具体的な計画策定が進んだ
- ☐ 実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた
- ☐ 実施しているファンドレイジング内容などを実際に改善した
- ☐ 特に変化はない
- ☐ 博物館等の現場関係者ではない
- ☐ その他（具体的に起こった変化などを教えてください）

Q9. -2

上記回答の理由、内容等を可能な範囲で教えてください

Q10.

ファンドレイジング実施するにあたり、不安な点や課題点を教えてください(※複数選択可)

- ☐ 館内職員の関心・同意が得られるか
- ☐ 関係部署（館内の総務担当、財政担当など）の関心・同意が得られるか。
- ☐ 館長・上長の関心・同意が得られるか
- ☐ 設置者等（私立博物館：理事会、評議委員会など）（公立博物館：所管自治体・教育委員会など）の関心・同意が得られるか
- ☐ ファンドレイジングを実施する時間や人材の不足
- ☐ 実際にどのように進めたらよいか分からない
- ☐ その他

Q10. -2

上記にて、「g その他」をご選択の方は、コメントなどありましたらご記入ください。

Q11.

ファンドレイジングを実践される上で、「あったら良い、有意義と思われる情報やツール」などはありますか？

【ご参考】昨年度の本事業の成果物（ガイドブックやロードマップ、実施ステップ、各種メソッドツールなど※）もご参考にしていただき、望まれる改善や追加拡充、または新たなツール、施策等があれば教えてください。

※文化庁 Web サイト（以下リンク）内のなかほど「成果報告書等」に、各種ツールのリンクが記載されております。

https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/93698501.html

（文化庁：令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」委託業務）

Q12.

その他、本取り組み全般に関するコメント、ご意見、またはご提案等があればお寄せください。

2. 事後アンケートの結果

(6) 回答者数

5 回の説明会・相談会の参加社 198 人の内、回答者 36 人のデータをまとめた。

各参加者の所属は以下に示す通り。

表：回答者の所属

所属	参加者数
私立博物館	12 人
公立博物館	15 人
法人	7 人
行政	1 人
大学・研究施設	1 人
個人	0 人
合計	36 人

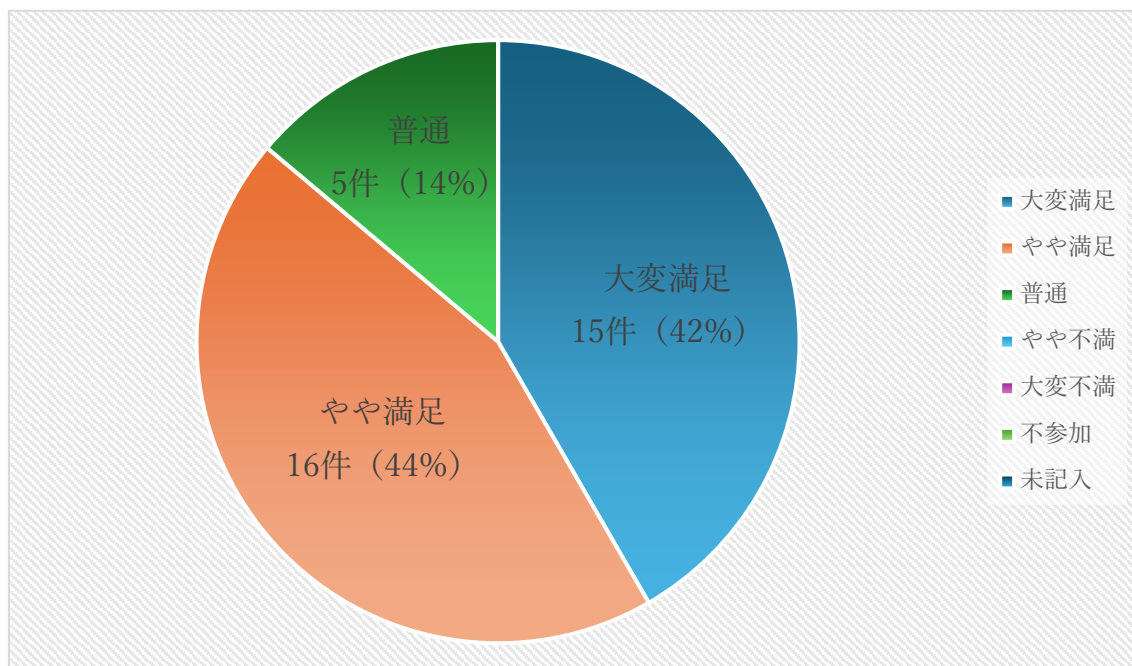
(7) 「1.説明会」(基礎と実践)に関する満足度

回答者 36 人のうち、上位の「大変満足」「やや満足」で約 9 割を占め、説明会については全般的にご好評をいただいた模様。

表：「1.説明会」(基礎と実践)に関する満足度

満足度	回答数
大変満足	15
やや満足	16
普通	5
やや不満	0
大変不満	0
不参加	0
未記入	0
合計	36

表：ファンドレイジング実施の状況の円グラフ



備考：その他の 4 項目（やや不満、大変不満、不参加、未記入）は回答数 0 件（0%）であったもの（上記円グラフ内への記載は割愛しております）

(8) 「1.説明会」(基礎と実践)に関する満足度の回答理由(その他、ご意見や改善提案など)

前項、「1.説明会」(基礎と実践)に関する満足度の回答理由(その他、ご意見や改善提案など)を自由記述してもらった。ここでは法人からの営業に類する内容と思われるコメントは、反映させていない。

■ 大変満足

私立博物館	・ 初心者にも分かりやすい内容であった。 ・ ファンドレイジングを考えるきっかけになった。 ・ 基本を知ることができて、分かりやすかった。
公立博物館	・ 基礎的な部分の講義については、ある程度、独学や実践で学んだものであったが、そのことがあらためて認識・再確認できた。 ・ YouTube で配信している内容に加えて、細かくお話をうかがうことができた。
法人	・ ファンドレイジングを初めて耳にする人にとっても、理解しやすく簡潔にまとめられていて、事例紹介もあったので理解の一助となった。

	・ 広報の基本的概念について、広報は宣伝とは異なること、広報とは public relations であるということ、は大変勉強になった。これは学校法人における学生・生徒の募集活動とも共通するものと思った。 ・ 全体的なファンドレイジングの内容がつかめた。
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

■ やや満足

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ 協力者を募る際に、実際のプロジェクトの説明もそうだが、その先の未来のイメージを伝えることの重要性を理解することができた。 ・ 鎌倉さんのお話しそのものは興味深く拝聴させていただいたが、事前にオンラインで動画を見てしまったので、同じ話しになってしまった。 ・ 財務諸表など準備物を用意するのに、情報収集が必要だった。 ・ 考え方が整理できた
法人	・ なし
行政	・ なし
大学・研究施設	・ 基本的な理念や、広報・PR とファンドレイジングの考え方の概要を、簡潔に分かりやすく説明いただいた。

■ 普通

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ なし
法人	・ なし
行政	・ 冒頭の趣旨説明の時間が長かった。今回参加している方には2回目以降の説明は不要ではないかと思う。
大学・研究施設	・ なし

(9) 「2.全体の相談会(質疑応答)」に関する満足度

「全体の相談会(質疑応答)」についても、上位の「やや満足」を中心に回答いただき、概ねご好評をいただけた模様。

表：「2.全体の相談会(質疑応答)」に関する満足度

満足度	回答数
大変満足	5
やや満足	9
普通	8
やや不満	1
大変不満	0
不参加（または個別相談へ参加）	13
未記入	0
合計	36

(14) 「2.全体の相談会(質疑応答)」に関する満足度の回答理由(その他、ご意見や改善提案など)

前項、「2.全体の相談会(質疑応答)」に関する満足度の回答理由(その他、ご意見や改善提案など)を自由記述してもらった。ここでも法人からの営業に類する内容と思われるコメントは、反映させていない。

■ 大変満足

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ 他館の課題や、自分では想定していなかった点についての質疑を聞くことができ、大変参考になった。 ・ 一方で、質問に関しては、館の運営事情に関わることもあり、他の参加者がいる前で名乗り出る難しさもあるように感じた。説明会あるいは全体相談会中に、匿名で質問できる仕組みがあれば、より活発に質問や意見が出てくるかもしれない。
法人	・ なし
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

■ やや満足

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ ファンドレイジングに関して、相談や意見を実際に伝え、共有する機会がなかなか無いので、貴重な場になった。
法人	・ なし
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

■ 普通

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ なし
法人	・ 参加者からの質問があまりない時間帯は、せっかくの機会と時間がもったいないと感じられた。 ・ 感想を順番に話していただくなど、対話を通して展開することもできるかなと思った。
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

■ やや不満

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ なし
法人	・ 現在は国立科学博物館の成功の影響で、クラウドファンディングの実施に注力しているかと思う。 ・ ただ、ある程度資金が集まった後も継続的に資金は必要かと考えているが、その点について、各館などがどのように考えているのかを知りたかった。
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

(15)「3.個別の相談会」に関する満足度(※参加館による回答)

「3.個別の相談会」についても、上位の「大変満足」を中心に、概ねご好評をいただいた模様。

表：「2.全体の相談会（質疑応答）」に関する満足度

満足度	回答数
大変満足	14
やや満足	3
普通	0
やや不満	0
大変不満	0
未記入	0
合計	17

(16)「3.個別の相談会」に関する満足度の回答理由(その他、ご意見や改善提案など)

前項、「3.個別の相談会」に関する満足度の回答理由（その他、ご意見や改善提案など）を自由記述してもらった。ここでも法人からの営業と考えられるコメントは、反映させていない。

■ 大変満足

私立博物館	・ こちらの相談に回答いただいただけでなく積極的な提案もあり参考になった。 ・ まず何をやるべきか、具体的にアドバイスをいただいた。 ・ 客観的な意見やアドバイスをもらった。結果、色々な方向で考えることができた。
公立博物館	・ 現在進行形の案件について具体的に相談できたことや、ファンドレイジング面での自分たちの団体の「現在地」が認識できた。 ・ 検討している具体的な企画があるわけではなく、その前段階である実施体制が整わないという状況での相談となったが具体的なアドバイスをうかがうことができた。 ・ また、対企業への提案で押さえた方が良いポイントについては地元の方々に美術館に興味を持ち、親しんでいただくためのアプローチとしてファンドレイジング以外でも活かせる部分があると感じた。

	・ 相談前の気持ちとしては、ファンドレイジングに関心はあったが、運営体制や設置者側の理解不足などで八方塞がりな状況であった。しかし、今回相談できたことで、今後について前向きにとらえることができた。 ・ 対応してくださった方のお人柄がよかった。 ・ 短い時間のなかで、有益な tips をご教示いただいた。 ・ もうすこし近ければお仕事お願いできるのに、という思い。 ・ 財務諸表など準備物を用意するのに、情報収集が必要だった。
法人	・ ファンドレイザーに直接具体的な悩みを相談できる機会がないので、大変有意義でした。また、話しながら課題が解決に一步近づき、さらには自分で気づいていなかった課題やビジョンが立ち現れてくる感覚が爽快でした。 ・ メンバー共有に関する悩みも共感していただけたので、肩の力がふっと抜けて、次のステップに進むことができました。ありがとうございました。 ・ 博物館に該当する組織で、運営資金で寄付などの外部支援を全く受けていないものは聞かないというご発言は、大変刺激的でした。 ・ 中央と地方の違いのようなものを感じるとともに、志賀直哉旧居の公共的価値についての自覚をあらためて促されたように思います。 ・ 使途の明確な将来の大規模改修のための資金調達と、経常運営の正常化のための資金調達とは別の土俵で検討する必要があるというアドバイスも印象的でした。 ・ 運営資金の調達法の改善としては、ご指摘もあった入館料を上げる処置がまず考えられますが、同種の記念館など近隣の入館料も参考にしなければならないと思います。 ・ やはり個人の賛助会員や企業からの経常的な支援を募ることに重点を置くことも大切かと思います。このような支援性資金と生産性を上げる自己努力のバランスが ご指導のように組織としての強さにつながるものと理解しました。 ・ 個別の内容を詳しく相談でき、当園の悩みに寄り添った回答していただけたので勉強になりました。 ・ ZOOM の設定なのか時々配信が切れてしまい、個別用の部屋を強制終了のようになってしまったのが残念でした(すぐ

	に復旧して下さったので問題はありませんでしたが)
行政	・ なし
大学・研究施設	・ 大学に特化した「大学チャプター（ガクチャ）」の紹介をはじめ、本学・本研究所の態様に合わせてヒントをいただきました。

■ やや満足

私立博物館	・ なし
公立博物館	・ 当方の知識不足と準備不足のため、効率的な相談ができなかった。
法人	・ なし
行政	・ なし
大学・研究施設	・ なし

続いて、今回と同様の「相談会」が今後また開催されると仮定した場合には、どのような条件下で実施されることが望まれるか、希望を伺った（開催の形式、形態、時間帯など）」（意向に最も近いものを一つだけ選択いただいた）

(17) 開催の「形態」について

「開催の形態」については、「各館ごとの個別」を希望する館の方が、「複数館の集合形式」よりも、少数ではあるが上回った。今回、実際に個別の相談を申し込んだ館が、事後アンケートでも「各館ごとの個別」を希望されている傾向があり、やはり既に「具体的に相談したい内容がある館」は、個別の相談を希望されていると推察される。

表：開催の「形態」について

開催の形態	回答数
各館ごとの「個別」の相談会	16
複数館の「集合形式」の相談会（≡質疑応答）	13
合計	29

(18) 開催の「形式」について

「開催の形式」については、「オンライン (Zoom など)」を希望する館が最も多かったが、「対面 (リアル)」を希望する館も、一定数いた。また、「メール対応」を希望する館は特段いなかった。

おおまかな傾向としては、やはり各所へのアクセス等が比較的容易な都心部に近い館は「対面」を選択されている一方、どちらかというと地方にあたる地域の館は「オンライン」を選択されている傾向が見られた。

表：開催の「形式」について

開催の形式	回答数
オンライン (Zoomなど)	22
対面 (リアル)	8
メール対応	0
合計	30

(19) 参加しやすい「曜日」について

本セミナー等へ参加しやすい「曜日」としては、「月曜日」、次いで「水曜日」の回答が多く、やはり繁忙日となりやすい週末以外、かつ休館日としている館が比較的が多いことを背景としていると推察される。

表：参加しやすい「曜日」について

曜日	回答数
月曜日	5
火曜日	1
水曜日	3
木曜日	2
金曜日	1
土曜日	1
日曜日	0
合計	13

(20) 参加しやすい「時間帯」について

本セミナー等へ参加しやすい「時間帯」としては、午後（13-16 時）を選択した館が多く、それ以外はお昼（11-14 時）を除くと概ね同数であった。本事業では基本的に夕刻～夜間（16-19 時）で開催していたが、集客においてもう一步の側面もあったため、今後の参考としたい。

表：参加しやすい「時間帯」について

時間帯	回答数
午前（9-12時）	4
お昼（11-14時）	1
午後（13-16時）	12
夕刻（15-18時）	3
夜間（17-20時）	4
合計	24

(21) 開催の「頻度」について

ファンドレイザー等への「相談の頻度」としては、「数か月に 1 回」を選択した館が最も多く、次いで「月に 1 回」「年に 1 回」が同数であった。やはり、現時点で既に相談したい事項がある館を中心に、一定頻度で継続的に相談したいニーズのあることが確認された。

表：開催の「頻度」について

頻度	回答数
毎日	0
週に1回	1
月に1回	4
数か月に1回	11
年に1回	4
数年に1回	1
合計	21

最後に、「各館におけるファンドレイジングの取り組み」について、伺った。

(22) 説明会、または相談会に参加して以降、自館のファンドレイジングに関して、具体的な変化が生じたか？(例: 新しいアイデアの導入、改善の実施など)

今回の説明会や全体での質疑応答、ならびに「個別の相談会」へ参加されて以降の、「各館のファンドレイジングにおける具体的な変化の有無」について、「説明会または全体での質疑応答」のみ参加の館（①全体）と、「個別の相談会にも参加した館」（②個別）に区別して回答を集計した。結果的に、対象数は、②個別（個別の相談会にも参加した館）の方が少ないに関わらず、「ファンドレイジングの具体的な計画策定が進んだ」「実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた」などの一歩踏み込んだ動きの件数は、より多く見受けられた点、「個別の相談会の意義」があったとも言い得ると考える。

表：説明会、または相談会に参加して以降の、
自館ファンドレイジングに関する具体的な変化の有無について

ファンドレイジング実施の状況	①全体	②個別	合計
ファンドレイジングへの理解が進んだ	8	11	19
ファンドレイジングに取り組む動きが出てきた	2	1	3
ファンドレイジングの具体的な計画策定が進んだ	0	1	1
実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた	2	4	6
実施しているファンドレイジング内容などを実際に改善した	0	0	0
特に変化はない	6	0	6
博物館等の現場関係者ではない	1	0	1
その他（具体的に起こった変化などを教えてください）	0	0	0
合計	19	17	29

(23) 上記回答の理由、内容について

前項、「各館のファンドレイジングにおける具体的な変化の有無」の回答理由や内容について、各回答項目ごとに整理した。

表：「各館のファンドレイジングにおける具体的な変化の有無」
の回答理由や内容について

ファンドレイジングへの理解が進んだ	・ 運営主体の組織、地域、利用者の方に有益で魅力のある取り組みであれば、補助金や自己資金だけではなく、別の資金調達方法があることが分かった。 ・ 組織内における周知及び理解の促進が必要と考えた。 ・ まずは自分と同じチームのメンバーに共有し、上長にもお話した。資金調達やファンドレイジングの土壌が全くない職場文化なので、ファンドレイジングの存在を知ってもらうことから始めましたが、このあと事業戦略などでファンドレイジングの手法を展開して団体内に周知して行きたいと考えている。 ・ 寄付する動機が未来志向型になっているという現状を聞いて、大変参考になった。
ファンドレイジングに取り組む動きが出てきた	・ プロジェクト単位ではなく、館そのものへの支援の動きなどを考えることができた。 ・ 今後の課題も整理できたため。 ・ 寄付チラシの配布場所、チラシの内容など現在実施している内容を見直すきっかけとなった。
実施しているファンドレイジング内容などの改善、見直しに向けた動きが生まれた	・ ファンドレイジングそのものは、対行政面で動かしにくいところはあるが、ファンづくりという点では実践できることも多いかと思う。
特に変化はない	・ 具体的にどのように取り組めばよいのか分からなかった。 ・ 手が回らない ・ 今までも、持続可能な運営をしていくためにできそうなことは、職員で相談しながら実施しており、なんとか成果は出ている。しばらくは様子を見ようと思っている。

(24) ファンドレイジングを実施するにあたって、不安な点や課題点

説明会、相談会を経た上で改めて、そもそも「ファンドレイジングを実施するにあたって不安な点や課題点」について、「説明会または全体での質疑応答」のみ参加の館（①全体）と、「個別の相談会にも参加した館」（②個別）に区別して回答を整理した。対象数も考慮すると、結果的に大きな差異は見受けられなかったが、傾向として、②個別の方が、「内部も含めたステークホルダーの関心を得られるか」に幅広く関心がある傾向は伺えた。

表：ファンドレイジングを実施するにあたって不安な点や課題点について

ファンドレイジング実施の状況	①全体	②個別	合計
館内職員の関心・同意が得られるか	2	7	9
関係部署（館内の総務担当、財政担当など）の関心・同意が得られるか	2	6	8
館長・上長の関心・同意が得られるか	0	3	3
設置者等（私立博物館：理事会、評議委員会など）（公立博物館：所管自治体・教育委員会など）の関心・同意が得られるか	7	6	13
ファンドレイジングを実施する時間や人材の不足	12	11	23
実際にどのように進めたらよいか分からない	2	5	7
その他	5	6	11
合計	30	44	56

(25) ファンドレイジングを実践される上で、「あったら良い、有意義と思われる情報やツール」など

ファンドレイジングを実践される上で、「あったら良い、有意義と思われる情報やツール」についての回答を取りまとめた。傾向としては、ファンドレイジングの実践事例や成功事例、また相談先の情報など、「第一歩として活用しやすい情報」を求めるニーズが多かった。

表：ファンドレイジングを実践される上で、「あったら良い、有意義と思われる情報やツール」について

情報	・ 成功事例（国立以外） ・ 各館における事例紹介 ・ 博物館施設が実施した過去のクラウドファンディングの事例まとめ ・ ドナーピラミッドの作り方の例 ・ ファンドレイジングの相談先情報など
----	---

	・ クラウドファンディングや会費徴収サイトなど比較利用しやすいウェブサービスの紹介。 ・ 寄付した側、された側の経理対応に関する対応や注意点についてなど ・ HP に掲載されている成果物、各種ツールは実践を考える上で非常に参考になった。これらを必要とする方は多いのではないかと思うが、自分で探さないとこの HP に辿り着けないので、多くの関係者にもっと周知できるような広報をご検討いただけるとなおよいと感じた。 ・ 今回の機会において、当財団は他館に比べると少し進んでいる状態であることが確認できた。そういう意味ではガイドブック等の各種ツールは既知の情報も多かったと感じた。 ・ 基礎的な部分の先は個別の館に応じた実践が求められるのかと思うが、「応用編」や「実践編」など博物館向けのその先の情報も共有できると良いと思いました。 ・ 成果報告書に掲載されたものは、具体的な動きがわかりやすく参考になった。 ・ 具体事例として、ファンづくりなど小さなネタも含めてあると、まず最初の第一歩は踏みやすいかと思う。
ツール	・ 全国の館のファンドレイジングの取組が検索できる検索サイト（一覧が閲覧できるサイト）などがあれば、寄付やメンバーシップに関して他館の状況が分かるので助かる。 ・ クラウドファンディングをコーディネートする会社がいくつもある中で、それぞれを比較できる資料があると助かる。

(26) その他、本取り組み全般に関するコメント、ご意見、またはご提案等

また最後に、「本取り組み全般に関するコメント、ご意見、またはご提案」の回答をまとめた。

表：その他、本取り組み全般に関するコメント、ご意見、またはご提案等について

コメント、ご感想	・ 自団体は公立文化施設(ホール)を運営しているが、博物館向けファンドレイジングの手法に共通部分が多く、大変参考になった。 ・ 自団体の運営はもとより地域の文化振興のためにもこの学びを続けたいとの思いを新たにした。博物館所属ではないにも関わらず、貴重な学びの機会をいただき改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。 ・ この度は貴重な機会をいただき、ありがとうございました。説明会や個別相談会も非常にきめ細かく対応してくださったのでよかったと感じています。 ・ 元々、文化に興味を持ってもらい、お金を出してもらえる環境になる事が必要だと感じていたので、個人的に続けて勉強して、何か必要があった時に動けるようなイメージをつけておきたいと考えている。 ・ 時間帯・開催場所が参加しやすかった。 ・ いろいろとご丁寧になりました。" ・ 当科学館は5市で構成される一部事務組合で運営している。運営は指定管理者に委託しており、各市負担金によって成り立っているが、ハードもソフトも老朽化に対応しなければならず、その財源確保が課題である。各市の財政状況から負担金頼みではなく独自財源の確保も検討する必要があり、その一つとしてファンドレイジングについて学んだところである。 ・ 少数の職員で運営しているため大きな検討の話になると実施困難な場合もあるが、今後機会があればより具体的なアドバイスを受けてみたい。 ・ 今後、博物館運営のために参考になればと思い、参加させていただきました。どうもありがとうございました。 ・ 大変参考になった。定期的にこのような機会がいただければありがたい。
----------	---

	・ また、このような講座が開催されることを望みます。 ・ 今後、国内での公的資金支援が難しくなり、ファンドレイジングやクラウドファンディングなどの民間資金の活用が加速化すると、どのようなことが起きてくるのか。例えば、ファン層の争奪戦のようなことになっていかぬよう、理想の未来像をシミュレーション出来たら、全体の未来を見据えた、より具体的な取り組み方を希望を持って考えていけるのではないかと思います。 ・ 私共は現在クラウドファンディングを実施しています。説明会に参加させていただいたのはクラウドファンディングへの準備を進めている只中でした。暗中模索で準備を進めている中で、私を一番悩ましたのは、果たしてそもそもこの取り組みをするべきかどうか、ということでした。そんな時に、個別相談会の時間に御手洗薫様をご相談に乗っていただき、挑戦を力強く後押しいただけたことがあり、私の気持ちは挑戦に向けて大きく舵を切れたと思います。現在、クラウドファンディングは目標達成への道半ばではありますが、金銭的な目標だけではなく、この取り組みが目指している真の目標がなんであるのか、なぜこの取り組みを行うのか、について、考えを深めることができました。御手洗様のお言葉がなければ今の挑戦はなかったといっても過言ではありません。本当に感謝いたしております。本来でございましたら、クラウドファンディングを無事に終えられたのちにお礼を申し上げようと思っていましたが、この場をお借りいたしまして御礼申し上げます。
ご意見、ご提案など	・ 国による、継続的な博物館への民間企業の投資を促す施策があったら良いと思う。 ・ 一方で、投資先となる博物館側も、投資をすることによって得られる民間企業の価値の双方が把握しやすい仕組みも必要かと思う。 ・ 現時点ではファンドレイジングの実施見込みはなく、関心がある程度での参加だったが、全体相談会も個別相談会も質問しやすい雰囲気だったので安心して参加することができた。 ・ 博物館の現場職員は関心があっても、管理職や管轄組織（行政）は理解が不足している（と感ずることが多い）ため、文化系の行政職員や管理職向けに開催される機会があると、実

	施を検討する際に協議しやすくなるのではないかと思います (既に実施されているようでしたらご放念ください)。 ・ 博物館に特化したファンドレイザーがいらっしゃれば、ご紹介いただきたい（お話をうかがいたい）と思います。
--	--

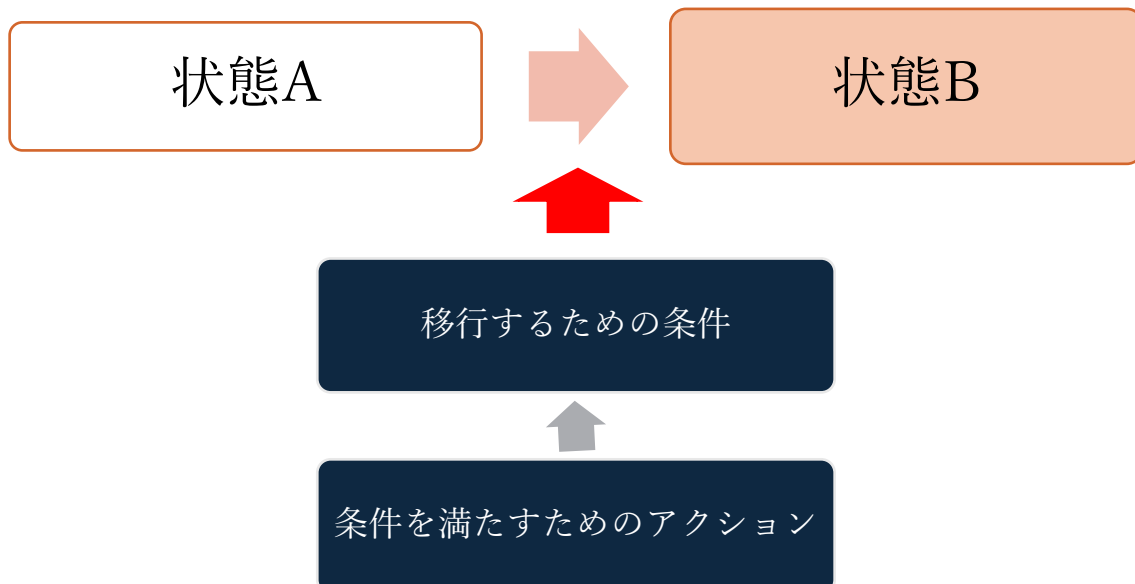
第5章 ファンドレイジングの取り組みの類型化と次の段階へ移行するための条件の整理

この章では説明会・相談会に参加した博物館からの事前アンケートや相談会での対話を基に取りまとめたものである。ファンドレイジング実施についてのいまの状態を類型化し、次の段階へと移行するために必要な条件をまとめた。

1. チャートモデルの考え方

状態 A から状態 B に移行するために必要な条件、またその条件を満たすために必要なアクションをチャートモデルとしてまとめる。

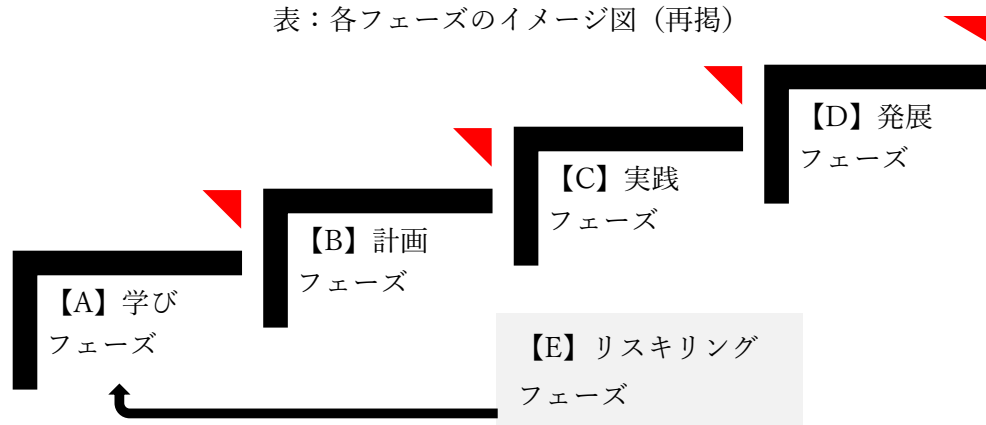
表：チャートモデルの考え方



2. チャートモデルの「状態」について

今回は、学びから計画、実践、発展を「状態」とし、次の段階・状態に移行するために「必要な条件」や「条件を満たすためのアクション」を示していく。

表：各フェーズのイメージ図（再掲）



表：各フェーズの課題と必要な対応（再掲）

フェーズ	課題・現状	必要な対応
【A】 学びフェーズ	自治体や学校法人など、館が所属する組織からの予算削減傾向の中で担当者が一人でファンドレイジングを始めなければならないケースが多い。	- ファンドレイジングの基礎的な考え方、ファンドレイジングアクション、他の事例などを学ぶ。 - なぜファンドレイジングをする必要があるのかを明確にし、まず一緒にファンドレイジングに取り組むチームの組成と、適宜外部のネットワークを活用しながら小さな成功体験を蓄積する。
【B】 計画フェーズ	- ファンドレイジングという手段を用いて、何を未来に残したいのか、博物館の提供価値が言語化できていない。 - さまざまな寄付メニュー	- ビジョン・ミッション・バリューを作成、共有し、ファンドレイジングの先にある「未来へ目指すもの」を言語化する。 - ステークホルダーピラミ

	を調査し、必要な知識もある程度備えているが、具体的にどのようにファンドレイジング計画を立てればよいかわからない。	ッド・ドナーピラミッド・ペルソナ分析等のフレームワークを活用して、館の現状を棚卸をする。 ・ フレームワークやワークショップなどを実施し、具体的かつ戦略的な計画を作成するノウハウを身につける。
【C】 実践フェーズ	・ 一定の実績を積んだ上で、さらに継続的な成長戦略を描きたいが、これまで組織的な合意のうえでファンドレイジングができておらず、担当者 1～2 名の腕にかかっているケースが多い。	・ 実績を踏まえて、特に役員や管轄自治体へファンドレイジングの必要性を理解していただき、組織一体のファンドレイジングに移行していく。
【D】 発展フェーズ	・ これまで計画から実践までを一通り実行、推進はしているが、持続的に安定財源を確保するため、現在の施策に個別具体的な改善を加えたいケースが多い。	・ いま一度基礎知識に立ち返りながら既存の計画・施策を振り返りつつ、他団体事例を参考に次のステージに進むための改善を積み重ねる。 ・ 今現在実践している各寄付メニューの強みや特徴を最大限生かすことを考慮して、より発展的・戦略的な計画を策定する。

3. ファンドレイジングの基盤整備

チャートモデルにある計画から発展までを実行する前に、基盤の整備が必要である。特に前提条件となるのが①ファンドレイジングの必要性の明確化、②組織内体制の構築である。

(1) ファンドレイジングの必要性の明確化

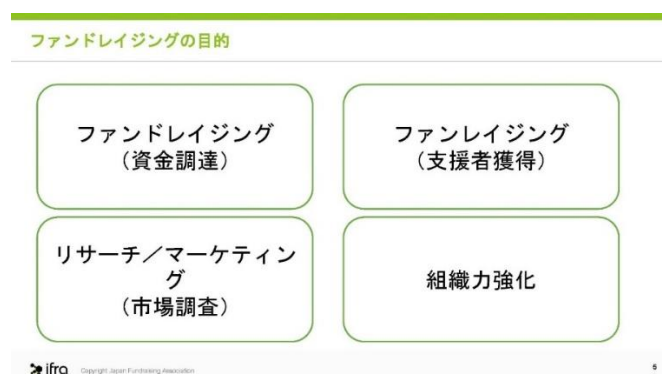
組織内でファンドレイジングをする必要性の確認と合意なくして、先に進めることはできない。「なぜファンドレイジングをする必要があるのか」を明確にしたうえで、計画、実践へと進みたい。

短期的に見ると今は不要かもしれないが、長期的な視野で見て必要性を考えたい。例えば将来、施設の大規模修繕を行う場合、多額の資金が必要となる。小規模でもファンドレイジング（資金調達）を行い、ファンレイジング（支援者獲得）を積み重ねていけば、将来の大規模なファンドレイジングを行う際、支援の呼びかけができる層が厚くなった状態でスタートできる。

ファンドレイジングはお金を集める手段ではあるが、それ以上に「共感した人が集まる」という効果がある。ファンドレイジングで集めた資金は事業を実施して使い切っても、「共感した人」の名簿は残る。「共感した人」とのコミュニケーションを通じてさらにファンになってもらえると、次のファンドレイジングの際、寄付額の上昇、継続的な支援などが見込める。

このように、短期的なニーズとしてみるだけでなく、長期的視野で考えていきたい。

表：ファンドレイジングの目的



(2) 組織内体制の構築

ファンドレイジングの学び、計画、実践、発展のすべてのフェーズを考える際に重要なのは「誰が学び、計画を立て、実践するのか」という点である。人員不足である館でファンドレイジングを行う場合、既存の人員の中で業務配分や優先順位を変えていくなどして対応することになる。

長期的な視野で博物館運営を考えたときファンドレイジングの継続的な実施が必要と考えるのであれば、ファンドレイジングを担当する職員の配置も検討する必要がある。職員の配置が難しい場合には、外部専門家によるアドバイスやコンサルティング、伴走支援などを活用することも可能である。

「人」なくして、ファンドレイジングを行うことはできないので、「誰が学び、計画を立て、実践するのか」を考える必要がある。まずは、一緒にファンドレイジングに取り組むチームの組成と、適宜外部のネットワークを活用しながら小さな成功体験を蓄積する。そして自分の博物館における成功体験からの学びが積み重なることで、戦略的・継続的なファンドレイジングの実施が可能となる。

表：ファンドレイザーに求められる 5 つの能力

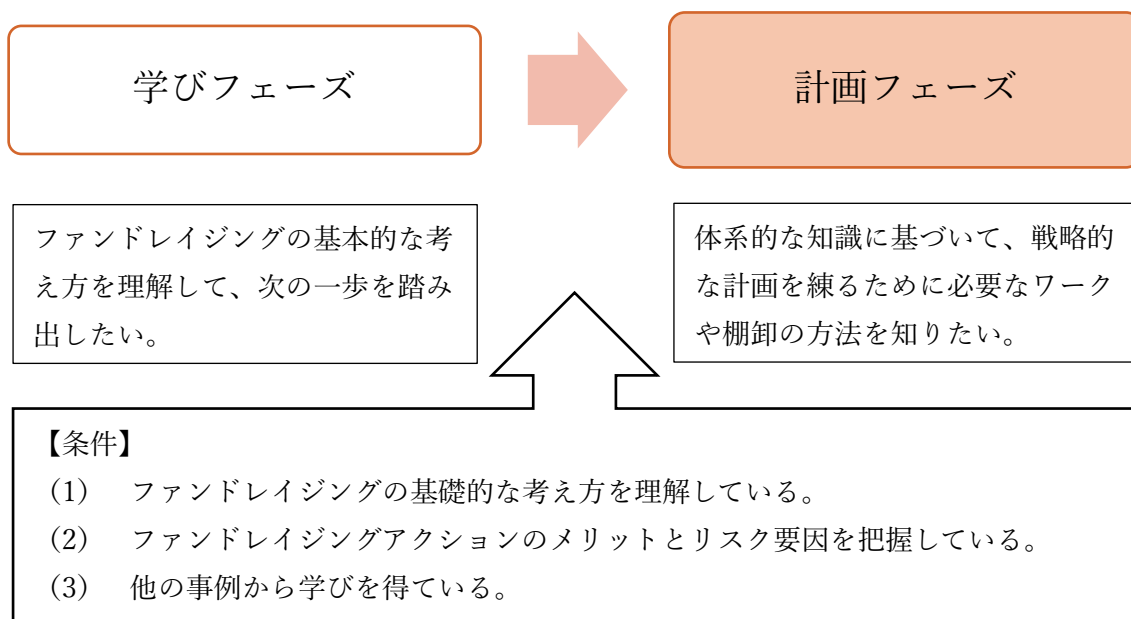


4. 学びフェーズから計画フェーズへ

「学び」は、最初段階にあり、すべての土台となる。「学び」の基礎をなくして、計画策定、実践をしても、本当に適切なやり方なのか分からない状態で進めることとなる。

まずは、ファンドレイジングとは何か、どのような手段があるのかという基礎的な点を押さえたうえで、次のステップへと進みたい。

表：学びフェーズから計画フェーズの各状態と、移行の条件



(1) ファンドレイジングの基礎的な考え方の理解

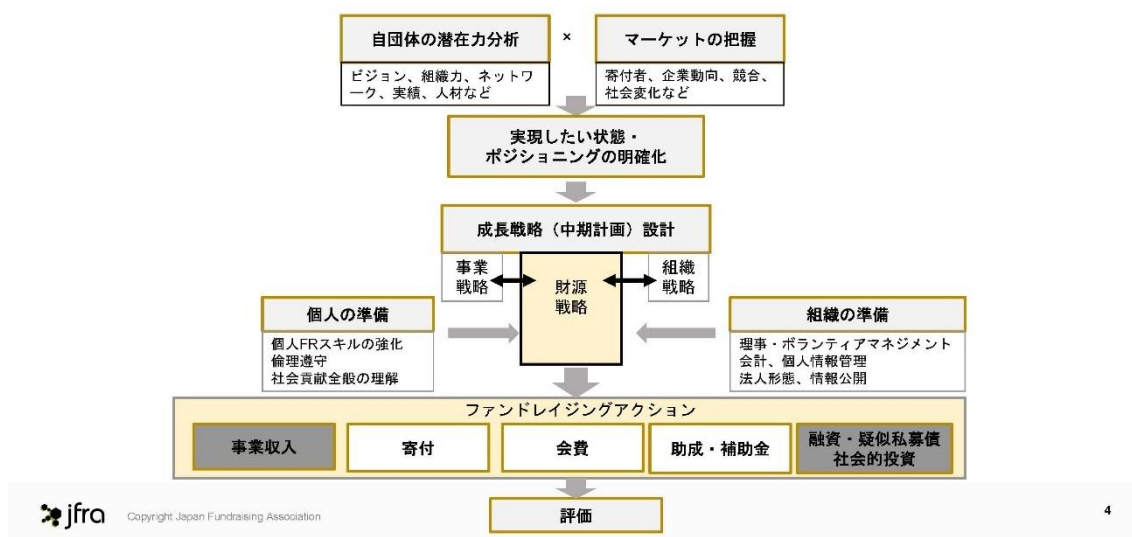
クラウドファンディング、助成金の獲得など、ファンドレイジングアクションに焦点が置かれがちだが、それは手段であって目的ではない。

重要なのは「博物館が実現したい状態」の明確化であり、その実現のために成長戦略（中期計画）が設計されることである。そして成長戦略を進めるために、どの手段（ファンドレイジングアクション）を選択するか、という順番で考えていく必要がある。

「ファンドレイジング実践の体系と基盤」のフレームは、ファンドレイジング戦略を考え、計画し、実行する上で必要な要素を整理したものである。ファンドレイジングを成功させ、安定的に成長する組織をつくるためには、このフレームを踏まえた包括的なアプローチが必要であることを把握したうえで進めることが重要である。

表：ファンドレイジング実践の体系と基盤

ファンドレイジング実践の体系と基盤



(2) ファンドレイジングアクションのメリットとリスク要因の把握

どのファンドレイジングアクションにもメリットとリスク要因がある。それを把握したうえで、どの手段を選ぶのかを考慮したい。

表：ファンドレイジングアクションのメリットとリスク要因

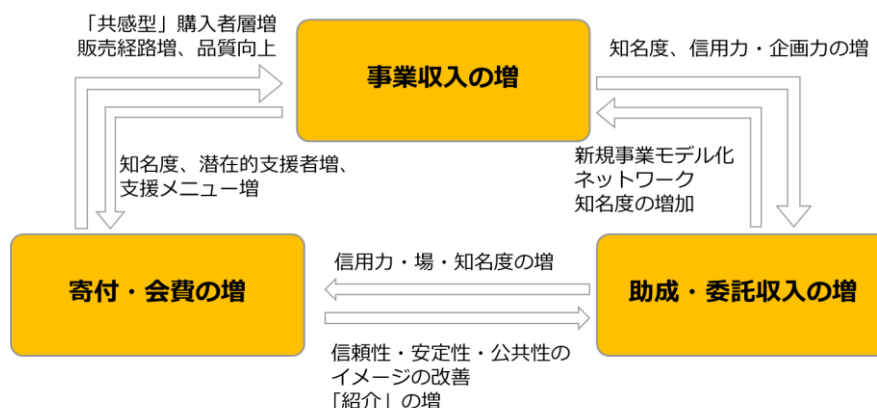
事業収入	メリット	- 行政や助成元などに左右されない資金のため、経営の独立性が高まる。 - 事業収入の確保は、外部から見た信用性の補完につながる。 - モノの購入やサービスの利用を通じて、潜在的支援者が増加する。 - ビジネス力や企画力のある人材が集まる。 - スタッフの技能（スキル）が向上する。
	リスク要因	- 資器材の購入や場所の確保など、先行投資的資金が必要な場合に、その資金が回収できないという一定のリスクがある。 - 事業収入に関する活動にスタッフの関心や労力がとられすぎて、ミッションとの不協和音を起こす可能性がある。

		・ 事業収入のイメージが強くなりすぎると、他の財源の獲得にマイナスイメージをつくる可能性がある。 ・ 事業形態によっては、課税される可能性がある。 ・ 民間や行政の競合により、採算割れを起こすことがある。
補助金・助成金	メリット	・ 大きな金額がまとまって入る。 ・ 助成元法人の資金面以外のさまざまな支援が得られる。 ・ 信用力の補完になる。 ・ 新しい事業をスタートする上でのリスクを軽減してくれる。
	リスク要因	・ 依存しがち（独立性が失われがち）になる危険性がある。 ・ 継続性が約束されていない。 ・ 使途が制限されがちで、自由な発想で使うことができない。 ・ 人件費などに使えず、助成金を多くとることで、却って所謂「助成金貧乏」になりやすい。
寄付、会費	メリット	・ 特に大口の支援に発展する可能性がある。 ・ 寄付や会費だけではなく、ボランティアとしての支援など、さまざまな支援をもらえる可能性がある。 ・ 寄付者、会員によって支えられている団体として社会的信用性が増す。 ・ 新しい事業をスタートする上でのリスクを軽減してくれる。
	リスク要因	・ 寄付や会員集めに手間がかかり、また、関係性のメンテナンスにも手間がかかる。 ・ 予め、情報管理体制（データベース）やコミュニケーション方針などを定めていないと、却って支援者の不満が募る。 ・ 特に議決権を有する正会員（社員）の集め方には経営リスク要因も加味して検討しておく必要がある。

出典)「認定ファンドレイザー必修研修テキスト」(日本ファンドレイジング協会)

また一つのアクションのみを行うのではなく、財源間の相乗効果を考慮しながら、多様な収入源を確保できれば、収入を安定させることができる。

表：財源間の相乗効果



(3) 他の事例からの学び

博物館とファンドレイジングで検索すると、いままでに出されたガイドブックや他の事例の情報がみられる。

説明会・相談会の中でも紹介したが、文化庁の令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」委託業務のウェブサイトのページに、会員制度の構築のメソッドツールや、博物館ファンドレイジングガイドブックが紹介されている。

令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」委託業務（文化庁）

https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/93698501.html

また長年、NPOを中心にさまざまなファンドレイジングが行われており、その事例から博物館も学べることは多々ある。

日本ファンドレイジング協会が主催で年に一度開催されている日本最大のファンドレイジングカンファレンスである「ファンドレイジング・日本 (FRJ)」には、日本全国から1,000人を超える参加がある。2024年度は、ガバメントクラウドファンディング、データベース活用、遺贈寄付の成功パターンなど博物館でも活用できるセッションが開かれた。文化の分野で活動しているファンドレイザーも多数参加しているので、学びながらネットワークを広げる機会になる。

「ファンドレイジング・日本」公式サイト

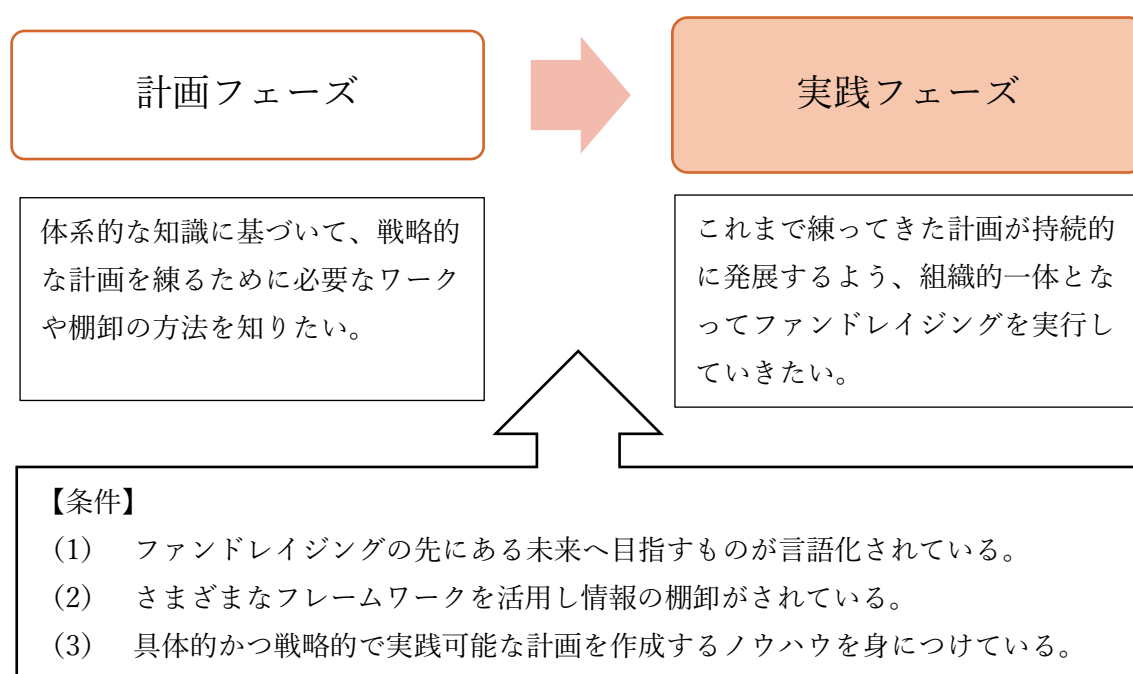
<https://www.jfra.jp/frj/index.html>

5. 計画フェーズから実践フェーズへ

計画から実践フェーズに移る際に条件となるのが、その計画が体系的な知識に基づき、且つきちんと情報の棚卸と分析をもとにつくられたものでなければならない点である。きちんと練られた計画ではない限り、実践フェーズでうまく事が進まなくなる可能性が高い。例えばスケジュールが計画されていない、共有されていない場合、ファンドレイジングに適したタイミングを逃したり、実施されずに終わってしまう可能性もある。

また実践フェーズで課題が見えた場合、計画書をベースに、計画のどこにエラーがあったのかを検証することができる。

表：計画フェーズから実践フェーズの各状態と、移行の条件



(1) 未来に向けて目指すこと言語化

人が支援をする動機のひとつが「寄付は未来社会への投資だと思えるか」という視点である。ファンドレイジングを通じて集まった資金で実施される事業は、未来社会へどのような影響をもたらすのかを、どのような変化を生み出すのかを言語化したい。

寄付をする動機

表1-15 寄付についての考え

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



Copyright Japan Fundraising Association

13

また組織のビジョン、ミッションを作成し、内部での共有はもちろん広く外部者に伝えることで、組織の存在意義や目指している方向性への理解が深まる。

ビジョン、ミッションについては、検索をすれば企業やNPOなどの事例が見られる。策定を支援するファシリテーターもいるため、中立の立場で情報を聞きまとめてくれる外部者に委託する方法もある。

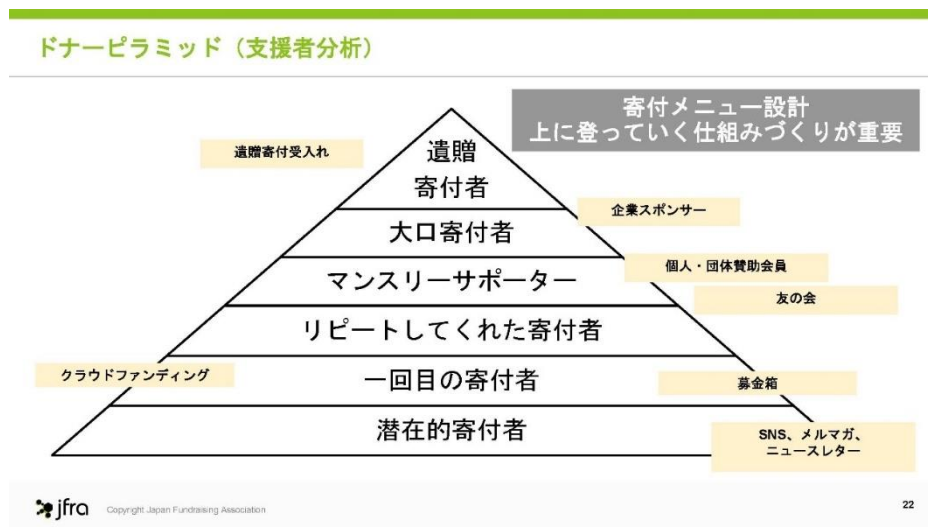
表：ビジョンとミッションの定義

ビジョン	実現したい社会
ミッション	団体の存在意義、使命

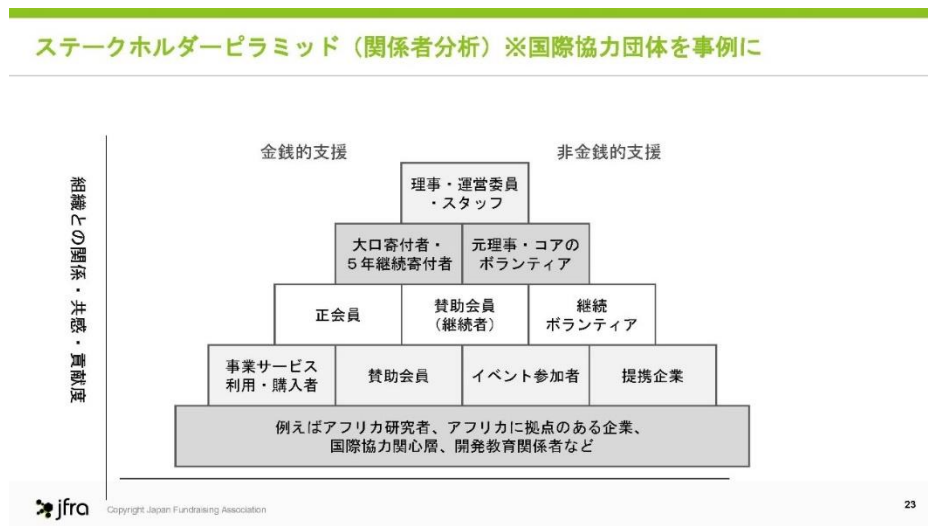
(2) さまざまなフレームワークを活用し情報の棚卸の実施

計画策定のために活用できるさまざまなフレームワークが存在する。ドナーピラミッド、ステークホルダーピラミッド、ペルソナ分析等の既に存在するフレームワークを活用するとよい。フレームワークを使うことで、情報の整理を円滑に進めることができる。

表：ドナーピラミッド



表：ステークホルダーピラミッド



ペルソナは、マーケティングにおける概念で、顧客モデルを指す。年齢、性別、居住地、職業、役職、年収、家族構成、趣味、特技、価値観、ライフスタイルなど、実在しているかのようにリアリティのある仮定の顧客プロフィールを作ることが重要である。この具体的な顧客モデル（ペルソナ）を想定して、その人たちはどこにいて、どのようにアプローチすればよいのかを戦略的に考えていく。

＜ペルソナを設定するときに検討する要素＞

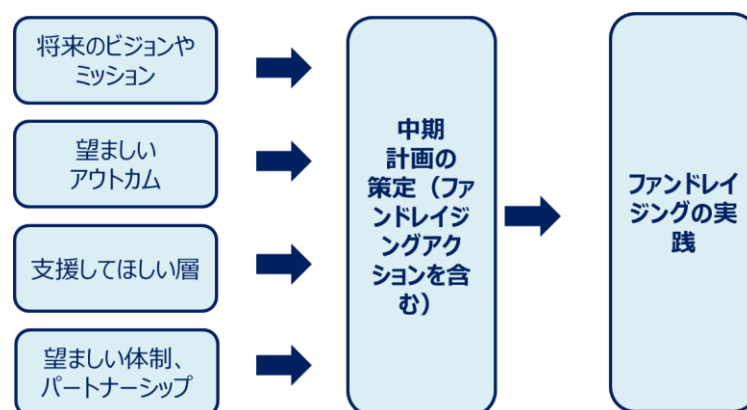
- ・ 年齢
- ・ 性別
- ・ 居住地域
- ・ 住居情報（持ち家、実家、賃貸など）
- ・ 最終学歴
- ・ 職業
- ・ 年収
- ・ 家族構成
- ・ 趣味
- ・ よく使う SNS、情報を得る先
- ・ タイムスケジュール（平日や週末の時間の過ごし方など）
- ・ 現在の悩み（事業に関わる分野での悩み）
- ・ 悩みを解決して、どうになりたいか
- ・ 将来の夢

（3）具体的かつ戦略的で実践可能な計画の作成

体系的な知識に基づいて、戦略的な計画を練るために必要なワークや棚卸の方法を知り、中期計画を策定する必要がある。そしてその計画に基づいて、実践まで行う一連の流れを円滑に行う必要がある。

その実現のためにも、ファンドレイジングの知識はもちろん、組織内外でのコミュニケーションや調整能力など「ファンドレイザーに求められる 5 つの能力」を高めていく必要がある。

表：計画策定から実践へ

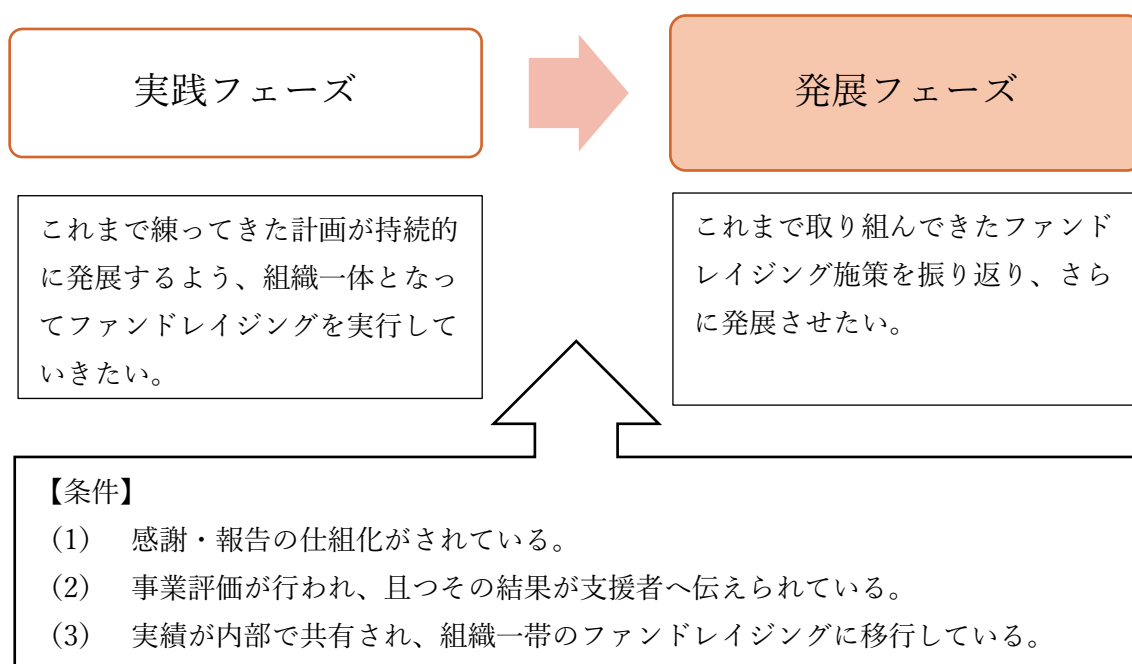


6. 実践フェーズから発展フェーズへ

実践したあとは、振り返りを行い、経験を活かしながらより発展的なファンドレイジング実践につなげていきたい。特に実践した後のコミュニケーションを通じて、支援者が「寄付の成功体験」を感じてもらえると、継続的な支援者として支えてくれる可能性が高まる。逆に、タイムリーなお礼がない、事業の報告がないと不信感を募らせる結果となり、関係の修繕には時間を要することとなる。

実践をより発展させるための3つの条件を示す。

表：実践フェーズから発展フェーズの各状態と、移行の条件



(1) 感謝・報告のシステム化

継続的に支援をいただくには、支援体験を通して満足感や達成感を得てもらう必要がある。感謝の言葉とともにタイムリーに報告をすることで「次もまた応援しよう」という気持ちを醸成できる。

ファンドレイジングの業界では「一度支援をしてもらったら7回感謝をしよう」ということが言われている。寄付を受領した際、会報などで名前を掲載した際、事業報告会への招待など、「支援者に感謝すること」を組織内でシステム化することが必要である。

(2) 事業評価とその報告

支援をする動機の一つとして「寄付は未来社会への投資だと思えるか」という視点があることを前記した。それを示すためにも社会的インパクト評価を行い、事業や活動の結果から生じた「社会的・環境的な変化、便益、学び、その他効果」を定量的・定性的に把握し、事業や活動に価値判断を加えたい。

大切であるのは「展示会に何人参加した」など事業活動の「アウトプット（結果）」の評価にとどまらず、受益者や社会の「変化」や「便益」などの「アウトカム（成果）」について評価検証することである。

社会的インパクト評価については、一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ（SIMI）が「社会的インパクト評価ツールセット」を提供している。また SIMI のサイトの中に、国内外における社会的インパクト評価に関し集約された情報や、指標を立てる時に参考となる事例が紹介されている。

一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアティブ

<https://simi.or.jp/>

これらの評価で得られた結果を基に、「事業実施の結果、どのような変化を起こすことができたのか」「未来社会へどのようにつながったのか」をお礼とともに報告するとよい。

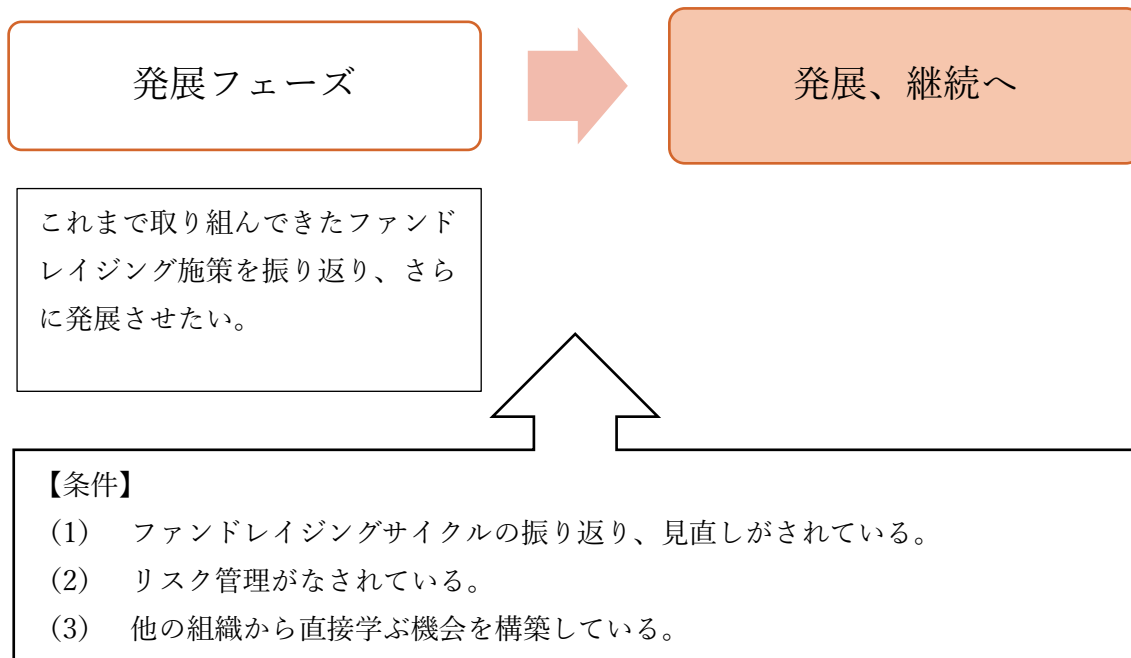
(3) 組織一体のファンドレイジング実施への移行

実践フェーズでの経験を経て、より発展的なフェーズに進む過程の中で、組織内の人員配置の体制などの見直しが必要となる可能性が高い。

また学び、計画、実践フェーズで得られた知識、経験や知見を内部に共有し、関心がある人たちを増やすことで組織一体でのファンドレイジングの実施が可能となる。たとえば技術的なことはファンドレイザーが行うが、事業の内容については学芸員、エデュケーター、コンサベーターがより詳しく知っている。ファンドレイジングを実施する際に学芸員、エデュケーター、コンサベーターから情報が提供されること、館長がさらに上役にファンドレイジングについてプレゼンをしてくれる等、各担当者の強みを活かし、組織一体のファンドレイジングの実施へ移行させたい。

7. 発展フェーズから更なる発展、継続へ

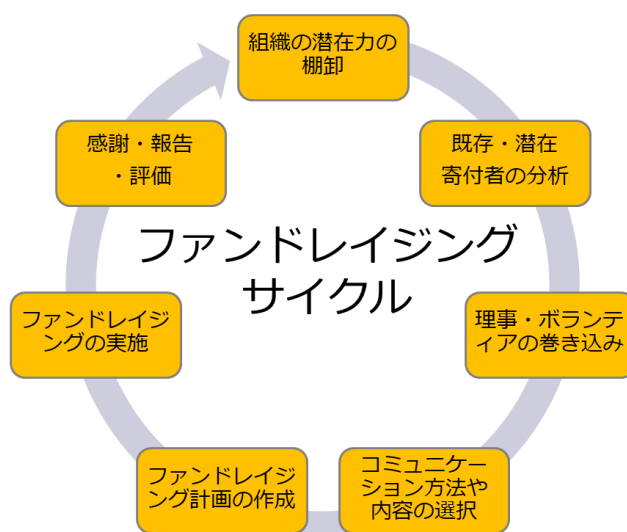
表：発展フェーズから発展・継続フェーズの各状態と移行の条件



(1) ファンドレイジングサイクルの振り返り、見直しがされている。

ファンドレイジングは開始から終了・報告まで 7 つのステップがある。これらの段取りを振り返り、必要に応じて見直しを行う。

表：ファンドレイジングサイクル



(2) リスク管理がなされている。

ファンドレイジングは社会とのコミュニケーションであり、金銭を伴ったやり取りとなることから、さまざまなリスクがあることも事実である。ファンドレイジングに係るリスクを予見し、予防するなど、発展フェーズ移行の前にリスク管理の見直しを行う必要がある。

例を挙げると、

■ 個人情報の流出

データベースやクレジットカード情報が流出するなど、個人情報の流出のリスク。

■ 不適切な相手からの寄付

反社会勢力などからの寄付があった場合の対応方法など、事前に寄付を受け取る基準と対応を定めておく必要がある。

■ 規制遵守

寄付を集める際に遵守すべき法律や規制を確認する。

(3) 経験の共有とネットワークを通じた学び

ファンドレイジングの学び、計画、実践は、他の博物館と共有する機会を持ちたい。情報は発信するところに集まってくる。発信することで、他の博物館からの情報の提供を受けられる可能性もある。

またファンドレイジングを実施している他館のファンドレイジング担当者と関係構築ができると、相談しあえたり、協働でファンドレイジングキャンペーンを実践するなど、より円滑にファンドレイジングを行えるようになる。

8. リスキリングフェーズから学びフェーズへ

ファンドレイジングを学んだ経験がないが、計画を策定し、実践したことがある説明会・相談会の参加者が多数いた。

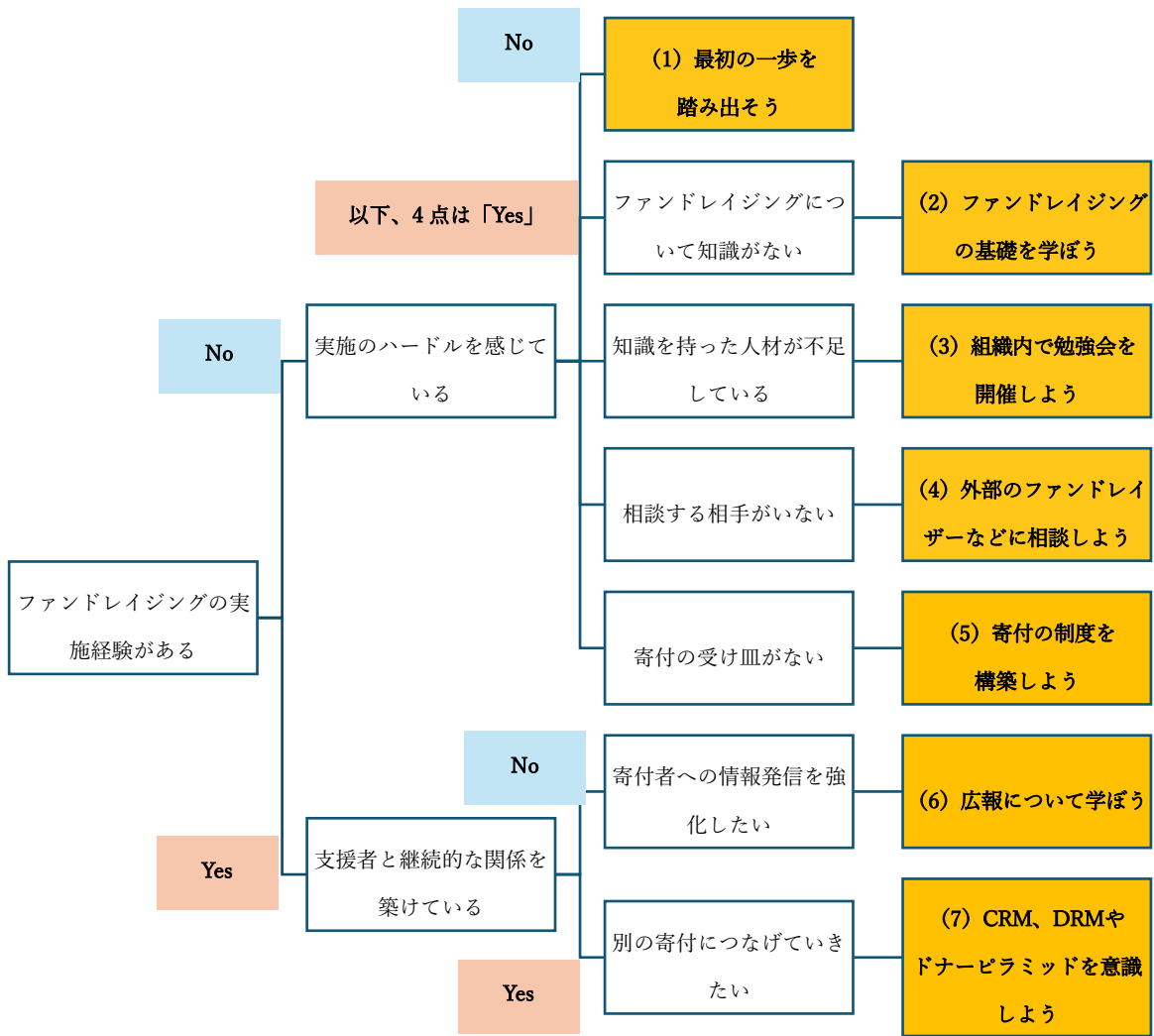
改めてファンドレイジングの基本的な考え方、進め方を学びながら、自身が行ってきた計画策定や実践を振り返り、見直すことで、戦略をもった計画策定と実践を行うことができるようになる。

第6章 ファンドレイジングを学ぶためのチャート診断

ファンドレイジングについて、いま何をどのように学んだらよいのかをチェックするチャート診断を用いて、自館の状況を把握していただきたい。

1. ファンドレイジングを学ぶためのチャート診断表

表：ファンドレイジングを学ぶためのチャート診断表



2. 詳細な解説

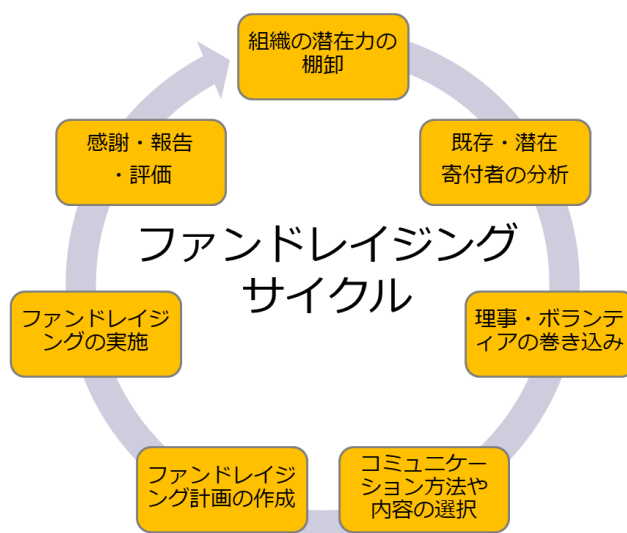
チャート診断で黄色にハイライトされた各項目の詳細な解説を示す。

(1) 最初の一步を踏み出そう

ファンドレイジングをまだ実行はしていないが、実施に向けたハードルを感じていない場合は、最初の一步を踏み出してみる。まずはファンドレイジングサイクルにある7つのステップを念頭に入れながら、ファンドレイジング計画を策定する。

より具体的な計画策定については「第7章 戦略的なファンドレイジングを行うためのチャート診断」にある「(3) 問い「ファンドレイジングを含めた組織全体の計画が存在する」に Yes と答えるための条件」を参照のこと。

表：ファンドレイジングサイクル（再掲）



(2) ファンドレイジングの基礎を学ぼう

ファンドレイジングに関する書籍が出版されている。また「ファンドレイジング」「セミナー」で検索するとさまざまなセミナーの情報が表示される。博物館に特化したセミナーは少ないが、ファンドレイジングの原理原則や基礎の部分は、分野に限らず共通なので、まずは基礎編を学んでみよう。文化庁が開催している広報関連のセミナーでファンドレイジングに触れられることもあるので、最新の情報を確認し、受講する。

(3) 組織内で勉強会を開催しよう

ファンドレイジングに関する書籍の読書会を開いたり、すでにファンドレイジングを実施したことがある他の博物館の担当者を招いて勉強会を開催する。自館だけではなく地域の博物館と共同で、外部のファンドレイザーに講師依頼をしたセミナー、シンポジウムを開催し、知識を得る。

(4) 外部のファンドレイザーなどに相談しよう

自館ではファンドレイジングについて知っている職員がおらず、また相談する相手も館内にいない場合は、外部の力を借りるのも一手である。

ファンドレイザーの有資格者をネット検索や知り合いへのヒアリングなどを通じて見つけて、相談を試みる。相談の後の計画策定支援、ファンドレイジング実施時の伴走支援などには費用が発生するが、自館のキャパシティなどを考慮して外注するか否かを決定する。

(5) 寄付の制度を構築しよう

ファンドレイジングを実践しても、その寄付の受け皿が定まっていない場合には、寄付制度自体を構築する必要がある。公立の場合は、受け取った寄付の会計処理の方法などを確立していくためには自治体の財政課など他課との連携が必要となる。施設の老朽化などで大きな額の寄付を集める場合、複数年度にわたり寄付を集める必要がある。その際には、首長部局と共同で条例をつくり、議会に諮って基金化をする必要が出てくるだろう。

私立の場合にも、経理担当者との連携は不可欠である。複数年にわたり寄付を集めたりする際には、指定正味財産として計上していくなどの処理が必要となる。まずは、寄付の受け皿となる会計上の仕組みを、関係者等と共同で構築していく。

(6) 広報について学ぼう

広報の定義は「関係者との間に継続的な信頼関係を築いていくための考え方と行動の在り方」と定義されている。情報を発信することが目的ではなく、情報を受け取った人の信頼を確立するためには、どのような内容の発信がよいのか、適したコミュニケーションの手法はどれかなど、相手を考えながら構築していく必要がある。

情報を受け取った人の信頼を醸成するためにも、以下のような点に気をつけながら進めていく。

■ 明確なメッセージの伝達

ファンドレイジングの目的や使途、重要性を明確に伝えることが必要である。

■ 情報を受け取る人の理解

寄付や支援を呼びかける際には、情報を受け取る人たちについて理解し、そのニーズや関心に合ったメッセージを提供する。関係性の長さや深さ、過去の支援実績などにより、伝える情報の量や頻度を変えるなど、異なる層に対しては、異なるアプローチが必要となる。

■ 多様な広報チャネルの活用

ウェブサイト、メールニュースレター、SNS、チラシなどの紙媒体など、さまざまな広報チャネルを活用して、広範なオーディエンスにリーチすることが重要である。どの広報チャネルを使っても大切なことは「発信する情報で信頼関係を築けるか」という視点である。

■ ストーリーテリングの活用

人々はストーリーに共感しやすい傾向がある。博物館の職員の思いや博物館利用者の声などをストーリーとして伝えることで、実施する活動や人々、また社会の変化のイメージが付きやすくなる。

■ 透明性と信頼性の確保

広報活動を通じて、透明性と信頼性を確保することが重要である。寄付や支援の使途や組織の活動に関する情報を正確かつ明確に伝えることで、支援者の信頼を獲得し維持することができる。また、定期的に更新や進捗報告を行うことで、支援者とのコミュニケーションを維持し、関係を強化することが重要である。

(7) CRM、DRM やドナーピラミッドを意識しよう

■ Customer Relationship Management (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、CRM)

CRM とは、「Customer Relationship Management (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)」の略語で、「顧客関係管理」と訳される。

CRM は、顧客との関係を強化するために、その顧客に関するさまざまな情報（名前や連絡先、住所、支援履歴、コミュニケーション履歴、関心ごと等）を管理するシステムである。集約したデータを集約、分析して、その人の関心ごとやニーズに合った提案をすることで、寄付単価の上昇や他のファンドレイジングにつなげていく。そのためにもデータベースにそれらの情報がわかるような項目を入れて、情報を意識して収集する必要がある。

CRM 施策の中で最も始めやすいものの 1 つにメールファンドレイジングがある。興味関心分野、支援履歴などによってメールの情報を最適化したり特別なオファーを案内することができる。たとえば現代美術に関心がある人には、現代美術に関するレアな情報が掲載されるように設定する、現代美術の展示会があれば先行してお知らせするなどすれば、「自分のことを分かってくれている」と感じてもらえ、結果強固な関係性構築につながる。

支援者のセグメンテーション

支援者や潜在的な寄付者をセグメント化する。これにより、異なるグループごとに、適切なアプローチやメッセージを提供することが可能となる。

個別化されたコミュニケーション

過去の寄付履歴や興味関心に基づいて、「その人に向けた」メッセージを送信する。

寄付者の情報の追跡

寄付者の情報や寄付履歴を追跡し、関係を維持するための適切な対応を講じる。

効果的な寄付キャンペーンの設計と実施

過去のデータや分析を元に、ターゲットを絞ったファンドレイジングのキャンペーンを実施したり、メッセージの内容を変えるなどして寄付を呼び掛ける。

寄付者データの分析と活用

寄付者データを分析し、戦略の改善や最適化を行う。寄付パターンや傾向を把握し、より効果的なファンドレイジング戦略を立てる。

■ Direct Response Marketing（ダイレクト・レスポンス・マーケティング、DRM）

DRM は、ウェブサイトや広告などで発信した情報に返答してきた消費者に対して、商品やサービスの魅力を伝え、販売につなげるためのマーケティングの手法である

DRM は、3つのステップから成る。

① 見込み顧客のリスト作成

メールアドレスや電話番号など、博物館に興味を持っている人たちの情報を取得できる仕組みを構築する。メールアドレスを入力することで資料をダウンロードしてもらい、名簿を集めているケースを見たことがある人もいるだろう。博物館でも、支援者になってくれそうな人たちのリスト化を進めたい。

② 育成

リスト化した潜在支援者は、この段階では博物館に興味はあるものの寄付をする意欲がそれほど高くない可能性もある。そのため、いきなり寄付のお願いをするのではなく、継続的に情報を送るようにする。有益な情報や、博物館の価値や魅力などを継続的に配信し、価値付けと信頼関係の構築を進める。このように成果につなげるためには、見込み顧客への育成が必要となる。

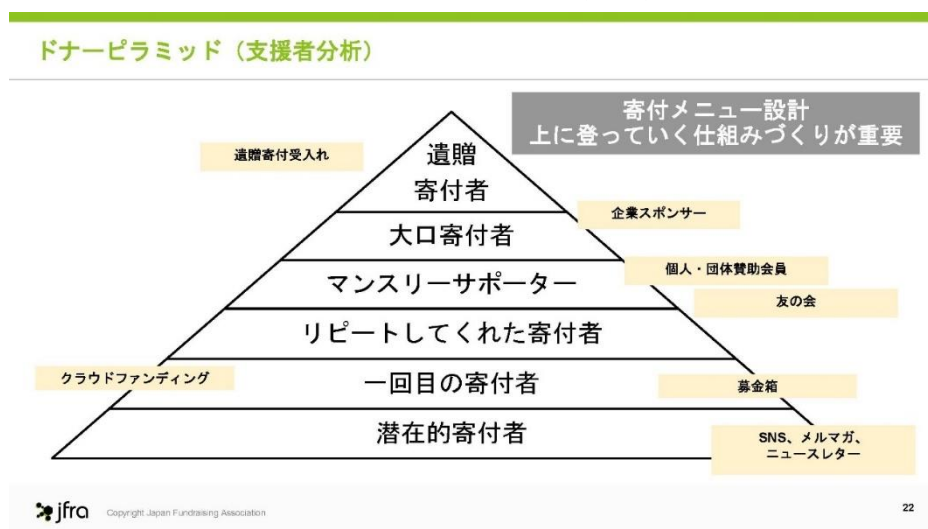
③ 販売

潜在支援者が博物館への理解を深め、関心が高まったタイミングで寄付の呼びかけを行う。博物館の魅力や価値をきちんと理解してくれていれば、寄付の呼びかけに応じてくれるはずである。ただまだ寄付をする決心がつかない方も一定数いると考えられるため、継続的なコミュニケーションを通じた関係の維持に努める。

■ ドナーピラミッド

ドナーピラミッドは、寄付者を寄付の金額や寄付の頻度に基づいて階層化したものである。組織が寄付を募る際に、各階層の支援者を考慮し、適切な戦略を立てる際に役立つ。階層の土台となる初回の寄付者が寄付をした成功体験を感じてもらえたら、リピーターとなってくれる可能性が高まる。各層にいる人たちに丁寧で適切なコミュニケーションをとり次の階層へ上ってもらう施策を練る。新規支援者を獲得するよりも、支援の継続や寄付額を上げてもらうほうが、時間的・金銭的成本は少なく済む。

表：ドナーピラミッド（再掲）



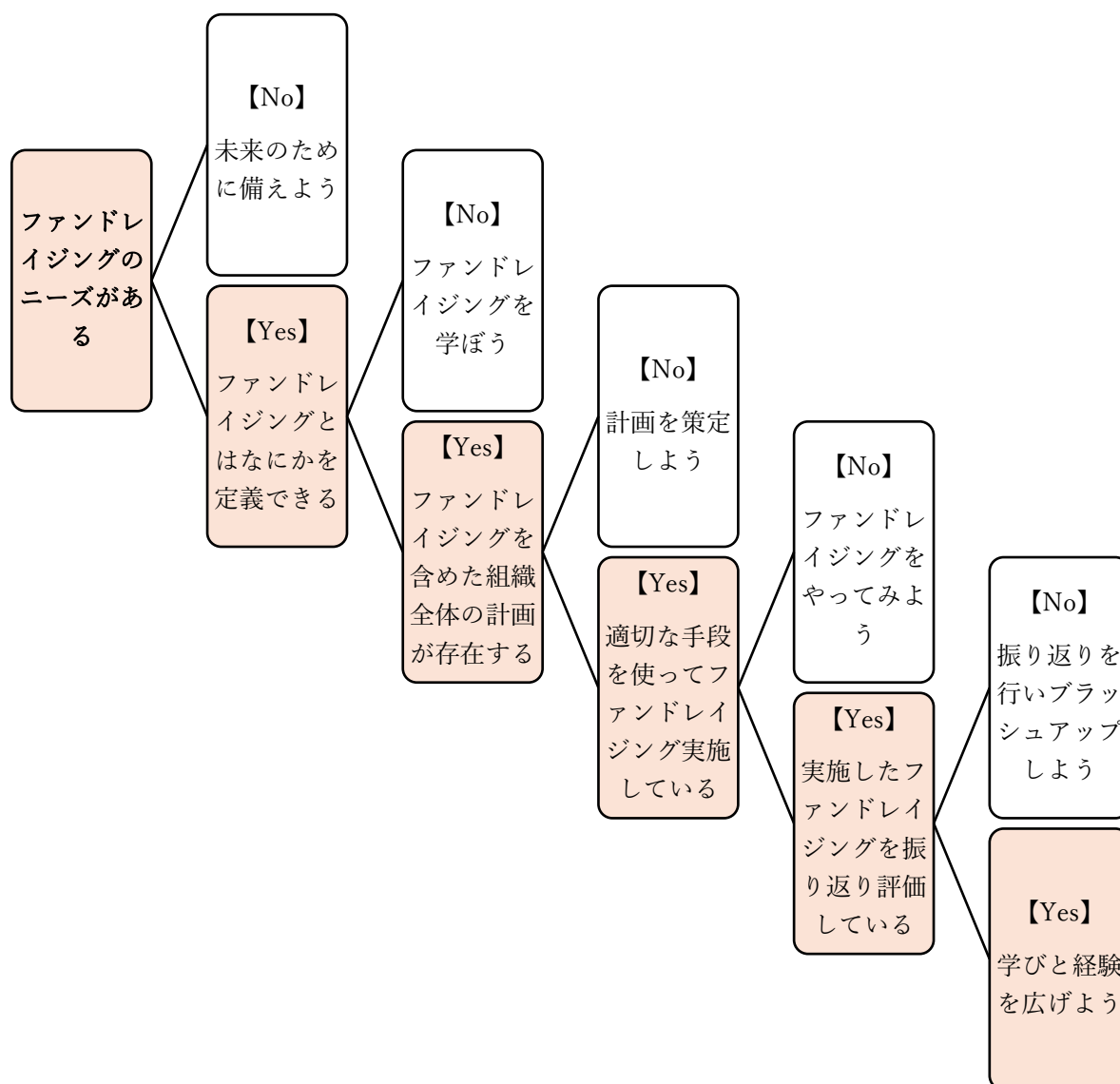
第7章 戦略的なファンドレイジングを行うためのチャート診断

自館はファンドレイジングのどのフェーズにいるのかを確認するチャート診断を作成した。Yes か No を選ぶ際には、設問回答となる Yes の基準と解説を参考にしていきたい。

本チャート診断および回答の基準と解説は、説明会・相談会で届けられた声と、日本ファンドレイジング協会がファンドレイザーの研修で伝えている講義の内容を参考に作成した。

1. 戦略的ファンドレイジングを行うためのチャート診断表

表：戦略的ファンドレイジングのチャート診断表



上記のチャートで「No」と返答した場合は、次の「Yes の基準と解説」を読み、Yes となるために何をすべきかを確認していきたい。

2. Yes の基準と解説

チャート診断の「Yes」の基準と解説をまとめた。ファンドレイジングは実行前のプロセスが重要とされているため、準備段階の基準のボリュームが大きくなっている。基礎的な知識や適切な手段を知らずに実行し困難に直面することを避けるためにも、十分な準備をして臨むことが求められる。

(1) 問い「ファンドレイジングのニーズがある」に Yes と答えるための条件

表：「ファンドレイジングのニーズがある」の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	継続的な施設の運営や事業の実施のためにファンドレイジングの必要性を認識している。	単年度で検証するだけではなく、施設の老朽化への対応等を考慮するなど長期的な視野で考える。
☐	博物館がファンドレイジングに取り組む意義が理解されている。	資金調達だけではなく、博物館の価値や存在意義の言語化、博物館に対する理解の促進、支援者の可視化、関係者との関係・連携の強化、組織内部の能力強化などのメリットが見込まれる。
☐	継続的に施設の運営や事業の実施のためにも住民を含め人々の参画が必要だと認識している。	ファンドレイジングは市民参画の一つの手段である。時間がある人はボランティアとして関われるかもしれない。時間が取れなくても博物館に思いのある人が、博物館の課題や価値創造を寄付で実践することは参画の一つと考えられる。
☐	ファンドレイジングのニーズが組織内で確認されている。	担当者だけに任せるのではなく、まずは意思決定者から職員まで組織全体でファンドレイジングの必要性を認識することが重要である。

(2) 問い「ファンドレイジングとはなにかを定義できる」に Yes と答えるための条件

表：「ファンドレイジングとは何かを定義できる」の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
1. ファンドレイジングの定義		
☐	ファンドレイジングとはなにかを定義できる。	最近よく耳にする「クラウドファンディング」はファンドレイジングの一つの手段に過ぎない。ファンドレイジングとは「活動のための資金を個人、法人、政府などから集める行為」を総称していう。
☐	ファンドレイジングは手段であると認識しており、ファンドレイジングをやること自体を目的にしていない。	博物館として何を実現するために、どのような活動を行い、どの程度の資金を必要とするのかを明らかにすることが最初のステップである。どの程度の資金が必要なのかを把握したうえで、どのファンドレイジング手法（クラウドファンディング、法人寄付、遺贈寄付など）を用いるのかを考える。
2. ファンドレイザーの定義と能力		
☐	ファンドレイザーの定義を正しく理解している。単なる寄付を集める人にとどまらない役割であることを認識している。	ファンドレイザーの役割として求められるのは以下の通り。 1. 自分の博物館や活動の魅力の発信力を高めて、外部から経営資源を集めることができる人 2. 組織や財源の強化を通じて、活動や組織を成長させることができる人 3. 倫理を守って寄付市場全体を成長させることができる人
☐	ファンドレイザーに求められる5つの能力を理解している。	ファンドレイザーが持つべき5つの能力は以下の通り 1. ファンドレイジングの体系的な経験とスキル ファンドレイジングに関連した体系的・専門的な知見とスキルがある。

		2. 誇りと倫理を守る姿勢・誠実さ 社会から善意による資金を集めている存在として、高い誇りと倫理観を有している。 3. 対人コミュニケーション力 外部・内部問わずに、関係者との良好なコミュニケーションがとれる。 4. マネジメント・コーディネーション能力 組織内のチームや他部署、ボランティアなどさまざまな関係者をマネジメントし、コーディネートできる。 5. ファンドレイジングの実行・実践力 知識でとどめず、ファンドレイジングを実行・実践する能力を持つ。
--	--	--

(3) 問い「ファンドレイジングを含めた組織全体の計画が存在する」に Yes と答えるための条件

表：「ファンドレイジングを含めた組織全体の計画が存在する」の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
1. 潜在力とポジショニングの把握		
☐	自館の存在意義がまとめられており、言語化されている。	博物館のミッション、大切にしている価値や実現したい状態が言語化されている。
☐	活動を通じて生み出される成果がまとめられている。	活動によって何がどう変わるのか、活動を通じていつまでに何を実現するのか、どのような成果を生み出そうとしているのかが言語化されている。人々は「寄付は社会への投資」と考えることに支援をしたいと考える傾向があるので言語化したい。
☐	成果を生み出すための具体的な活動内容となっている。	成果目標（アウトカム）と活動（アクティビティ）の内容がロジックでつながっている。
☐	実施体制が確立されている。	事業の実施、それに合わせたファンド

		レイジングを行うための実施体制が組織内で組まれている。組織内に専門性を持った人材が配置できない場合、相談や実施を手伝ってくれる専門家（ファンドレイザー）がいる。
☐	必要な経費、収入、必要な支援額がまとまっている。	どのくらいの金額で何が実現され、そのために必要な支援がどのくらいなのかまとまっている。
☐	過去の実績、成功事例、ベストストーリーがまとまっている。	過去の実績の数字、活動によってもたらされた博物館の利用者や関係者の変化、利用者のメッセージなどベストストーリーがまとまっている。実績やベストストーリーはファンドレイジングを実施する際に成果として示すことができる。
2. 中期計画の策定		
☐	中期計画策定の準備がなされている。	支援側にとってソーシャルリターン（社会に改善をもたらす変化）への期待の要素がある以上、成果目標に対してどのような戦略的アプローチをするのか、どのような活動を成長させる戦略を持つのかを整理する必要がある。準備段階として、策定する人たち（外部有識者、職員、外部コンサルタントなど）を特定し、検討グループをつくる。また議論のベースとなる現状を確認できる資料を用意する。
☐	何を実現したいのか明確化されている。	中期計画の期間を3年とするならば、3年後にありたい姿、実現したい未来のイメージをメンバーで共有し、協議をする。必要に応じて職員へのヒアリングやワークショップの実施、利用者へのアンケートやインタビューを行う。3年後にありたい姿や実現したいことが言葉にできれば、それが一番星（目指すべき方向）となり、皆が同じ

		方向を向いて歩んでいける。
☐	課題を優先順位付けし、具体的目標が設定されている。	中期計画の期間中に取り組むべき課題について抽出した後、「重点的に取り組むべきこと」を絞り込んだ上で優先順位をつけるなどして、情報を整理する。また「重点的に取り組むべきこと」の実現に向けたアクションプランを取りまとめる。
☐	中期計画の合意がとられている。。	中期計画のドラフトが出来上がったのち、幅広く意見を聞く機会を設けることが必要である。その後、組織的な意思決定を経て、最終的な中期計画として公表する。
☐	中期計画を活用している。	具体的な活用方法には次のようなものがある。 ・ ウェブサイト上での公開 ・ パンフレットなどでの紹介 ・ ボランティア、友の会など関係者への説明資料 ・ 自治体、理事会などへの配布資料 ・ 大口寄付者への説明資料 ・ イベントでの骨子の紹介 など。策定して終わりではなく、活用することで目指すべき方向を理解した人たちが集い始める。
3. 既存寄付者・潜在寄付者分析		
☐	支援者・関係者のデータベースが構築されている。	過去の支援者、名刺交換者、イベント参加者など、さまざまな設定を通じて蓄積された関係者情報をデータベースに一元化する。イベントごとにエクセルで参加者名簿を管理している場合は一元化するなどしてデータの散逸を防ぎたい。名簿は大切な財産の一つである。
☐	CRM（Customer Relationship Management、顧客関係管理）を意識	CRM は、顧客との関係を強化するために、その顧客に関するさまざまな情

	したデータベースの項目設定と情報収集がされている。	報（名前や連絡先、住所、支援履歴、コミュニケーション履歴、関心ごと等）を管理するシステムである。集約したデータを分析して、その人の関心ごとやニーズに合った提案をすることで、寄付単価の上昇や他のファンドレイジングにつなげていく。そのためにもデータベースにそれらの情報がわかるような項目を入れて、情報を収集する。海外の動物保護関係の団体では支援者に好きな動物を聞き、寄付キャンペーンが始まったときはその動物の写真とともに寄付のお願いをしている例もある。
□	ドナーピラミッド、ステークホルダーピラミッドなどを活用し、カテゴリー化している。	支援者の性質・特性は均一ではなく、いままでの支援の額や関係性の深さなどそれぞれ異なる。「第5章 ファンドレイジングの取り組みの類型化と次の段階へ移行するための条件の整理」の「5.計画フェーズから実践フェーズへ」(P.85)で示したドナーピラミッドやステークホルダーピラミッドなどのフレームを使って支援者のカテゴリー分けをする。
□	支援者・関係者のカテゴリーに合わせた支援依頼の計画が立てられている。	過去に大口の支援をいただいた方へは、館長などトップの方からのお声がけをするなど、カテゴリーに合わせてアプローチが異なる。ドナーピラミッドやステークホルダーピラミッドにいる人たちを見ながら、寄付の依頼の仕方を考える。 コミュニケーション手法の例 ・ 一斉メール ・ 個別メール ・ 一斉手紙 ・ 個別手紙

		・ 個別電話 ・ 直接訪問
☐	潜在的寄付者に、実際の寄付者になってもらうための、ペルソナが設定されている。	博物館にとってどんな人が支援者になってもらいたいのか、潜在的寄付者とはだれかを明確にするためにペルソナを設定する。「第5章ファンドレイジングの取り組みの類型化と次の段階へ移行するための条件の整理」の「5.計画フェーズから実践フェーズへ」(P.85)にあるペルソナの設定についての文章を参考のこと。
☐	反応が見られた見込み支援者に対し、情報を伝え、支援する意欲を高めるダイレクトレスポンスマーケティング(DRM)を設計している。	コンタクトをとってきた人、関心を示してくれた人など反応を示してくれた「潜在的な支援者」に対して、情報を提供することで継続的な信頼関係を築き、寄付したいという気持ちを醸成する。たとえば寄付キャンペーンが始まる前に、情報を発信し、関心が高まったタイミングで寄付を呼び掛けるなど、すべての過程をきちんとデザインして取り組んでいく。
4. ファンドレイジング計画の策定		
☐	明確な目標が設定されている。	目標とする寄付額はもちろん、寄付者の人数(目標100人)など、目標とする数字を明確化する。
☐	適切な時期が設定されている。	通年で実施するのか、期間を決めたキャンペーンとして実施するのかを決定する。期間限定で行う場合は、何月からスタートするのかなども決める。漠然とスタートの月を決めるのではなく、イベントを実施するタイミングや博物館にとっての記念日など、人々との接触が多くなるタイミングを考慮するとよい。クラウドファンディングの場合は実施できる最大の期間がプラットフォームにより定められて

		いるので、その期間も確認する。
☐	担当者が配置されている。	ファンドレイジングを実行する担当だけでなく、広報担当、入金をいただいた後の経理的な処理をするための担当者、実施監督責任者などの役割を持つ人を配置する。
☐	ファンドレイジング開始前の事前広報を含め広報計画がつけられている。	ファンドレイジングを開始してから広報をスタートさせるのではなく、支援者になってくれそうな方には事前にお知らせするなど、事前広報も計画する。ファンドレイジングがスタートしたあと広報をしないと誰も気が付いてくれない。チラシの作成、ウェブサイトへの掲載、SNSを通じて広報、またイベントを通じた接点づくりなど、ファンドレイジング期間中の広報計画を事前につくり、それを実行に移す。
☐	うまくいかなかったときの、対処法が定められている。	ファンドレイジングを実行後うまくいかなかったとき、どのタイミングで見極めて、誰がどのように対応するかをあらかじめ決める。ファンドレイジングを実施している最中は、定期的に会議の場を設定したり、通常時に行っている会議の議事の一つに含める。目標達成の度合いや進捗などを報告し、想定通りに進行していない場合は改善案を皆で考えていくことで、タイムリーに方向修正ができる。
☐	各財源（事業収入、補助金・助成金、寄付・会費）の特徴を把握している。	「第5章ファンドレイジングの取り組みの類型化と次の段階へ移行するための条件の整理」にある「4.学びフェーズから計画フェーズへ」(P.81)に示している各財源のメリットやリスクを把握していることが大切である。そのうえで、どの手段を使うのかを見極

		めたい。
☐	実施後、支援者へのお礼や報告の仕方が決められている。	ファンドレイジングを実施した後、支援者へタイムリーにきちんとお礼、報告をすることで、支援者がさらに皆さんの「ファン」になる可能性がある。どのタイミングでお礼と報告をするか、また報告書の内容については、予めある程度は決めておくとい。支援者が支援体験を通して満足感や達成感を得てもらうためには何を伝えると良いのかかという視点で内容を考える。

(4) 問い「適切な手段を使ってファンドレイジング実施している」に Yes と答えるための条件

各寄付メニューの実施方法を示す。計画の際に選択し、実行している手法の箇所を確認いただきたい。

■ 全体

表：「適切な手段を使ってファンドレイジング実施している」全体の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	寄付を集めていることを広報している。	寄付を募っていることが知られていないと集まらない。 ・ ウェブサイトに寄付のページをつくる ・ SNS で呼びかける ・ チラシなどの紙媒体を用意するなどして、寄付を集めていることを伝える必要がある。
☐	計画したことがきちんと実行されている。	他の業務を抱えながらのファンドレイジングの実施は大変ではあるが、計画したスケジュールをきちんとこなしていく。特にすでに接点がある既存の支援者へのお願いをきちんとしていく。計画通りに進まない時は計画時に決めたうまくいかなかったときの

	対処法に基づき改善していく。
--	----------------

■ 物品寄付

表：物品寄付の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	明確な目標が設定されている。	どのような物品が必要で、それらをどのような目的で利用するのかを明確に伝えることが重要である。
☐	寄付アイテムのリストアップがされている。	どのような物品が必要かをリストアップし、必要なものや受け入れ可能なものを明確に示す。また、寄付アイテムに関して制限や条件がある場合は、それも明記する。
☐	受け入れ体制が整備されている。	物品の受取方法など、受け取る体制を整える。
☐	受け取った物品を補完する場所が整備されている。	受け入れた物品を保管するための場所を用意する。

■ 募金箱

表：募金箱を活用したファンドレイジングの Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	明確な目標が設定されている。	募金箱はファンドレイジングのみならず、広告的な役割を担うこともある。募金箱を最大限に活用するための戦略設計が重要である。
☐	デザインされた募金箱がつくられている。	適切なサイズやデザインの募金箱を用意する。透明な募金箱で寄付金が入っているかどうか外部から確認できるようにしたり、博物館の特徴を示すようなデザインにするなど工夫をする。
☐	募金箱を置く場所を選定する。	募金箱を置く場所を選定する。博物館の中でも人通りの多い場所など、多くの人がアクセスしやすい場所が適している。セキュリティも考慮する。
☐	情報を提供する。寄付を呼びかけるメ	募金箱の周りに、寄付を呼び掛けるメ

	メッセージや、寄付を受け付ける期間や方法などを明確に伝える。	メッセージ、寄付の目的や用途に関する情報を掲示する。
☐	定期的に回収する。	定期的に募金箱の中身を回収し、適切な手続きに従って入金処理する。募金箱の近くにこれまで寄せられた募金額の合計とお礼を掲示するとよい。
☐	募金箱の設置を呼び掛ける。	博物館の中に募金箱を置くだけではなく、例えば協賛企業や地元の店に募金箱設置を依頼して、広く寄付を募る。募金箱は広告の効果もあるので、博物館に関心を持ち、訪問してくれる人が現れる可能性がある。

■ 都度寄付

表：都度寄付の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	明確な目標が設定されている。	目標金額や支援者数など、目標を設定する。目標金額 100 万円、支援者数 20 人にすると、一人から 5 万円集める必要がある。このようにきちんと根拠に基づき目標数値を決めていく。
☐	適切な寄付の方法が確立されている。	郵便振替用紙付きのチラシを通じた寄付の呼びかけのほかに、銀行振込、クレジットカード決済、オンライン寄付プラットフォームを利用するなどさまざまな方法がある。シニアの方にとっては郵便局が使いやすいが、仕事をしている世代は平日、郵便局に行く時間が取れずクレジットカードのほうが寄付しやすい人もいる。既存の支援者にとってどの方法が一番適しているのかを考えるのと同時に、潜在寄付者のことも考慮しながら寄付の方法を決める。
☐	寄付イベントを行うなど、多くの人に知ってもらふ施策がとられている。	報告会やイベントを行いその場で呼び掛けるなど、寄付を集めていること

	を知ってもらう機会をつくっている。
--	-------------------

■ クラウドファンディング

クラウドファンディングの実施については、「令和4年度 博物館機能強化推進事業～経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業～個人・法人を対象として広く集める寄付や遺贈等の博物館の経営に資する資源の調達」委託事業で日本ファンドレイジング協会が作成した「博物館ファンドレイジングガイドブック」

(https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_06.pdf) も参考のこと。

表：クラウドファンディングの Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	事業実施に必要な金額を考慮した目標金額の設定になっている。	事業を実施するために必要な費用だけではなく、プラットフォームへの手数料、リターンの制作費や送料も考慮する必要がある。リターンを奮発したため、費用が掛かり、手元に必要なお金が残らないという事態を起こさないようにする。事業にかかる費用が大きい金額の場合、クラウドファンディングだけに頼らず、さまざまな資金調達手段を組み合わせ、財源の多角化を図りリスクを分散させる。
☐	適切な実施期間が設定されている。	実施期間の最短、最大に使える日数はプラットフォームによって異なる。期間は長ければよいというわけではなく、イベント開催、SNSでの発信など広報に最大限に力を入れられる期間を考慮して設定したほうがよい。公開後、実施期間の変更ができないので注意する必要がある。
☐	プロジェクトページに必要な情報が掲載されている。	・ 博物館の概要 ・ 事業を実施する背景・理由（なぜやるのか） ・ 具体的な事業の内容（何をやるのか） ・ 事業実施のスケジュール ・ リターンの紹介

		など、必要な情報を漏れなく掲載する。
☐	目に留まるタイトルとトップの画像が設定されている。	数多くあるクラウドファンディングのプロジェクトの中から目に留めてもらうためにも、トップに来る画像にはベストな写真を使用する。その事業の価値や活動内容がわかるようなタイトルをつける。
☐	魅力のあるリターンが設定されている。	低額のリターンから高額のリターンまで用意して、選んでもらえるようにする。博物館ならではのリターンを用意すると、博物館への理解につながる。物品よりも体験をしたいと思う人もいるので、博物館内のオンラインツアー、学芸員の特別講義への参加など、体験型のリターンも考える。
☐	潜在的支援者への連絡が取られている。	クラウドファンディングの実施前に、支援の呼びかけをする人や法人をリスト化する。スタート前から事前広報をしたり、公開された日に連絡を取るようにする。終了する数日前にリマインドをかけるなど、潜在支援者への連絡は複数回行ってもよい。
☐	新着情報が更新されている。	どのプラットフォームにもブログ形式で記事を掲載できる機能がある。事業に関すること、リターンの紹介、実行者の自己紹介など、実施期間中は頻繁な情報発信が大切である。また公開した情報は、SNS にシェアをするなどして、多くの人の目に触れるようにする。
☐	支援者にお礼をしている。	支援が入ってすぐに、支援者にメッセージを送るなどしてお礼を伝えます。すぐにお礼を伝えることで、支援者の博物館に対する信頼度が醸成され、ラストスパート期に再度の支援や、情報

		の拡散への協力者になってくれる可能性が上がる。
--	--	-------------------------

■ 友の会などの会員制度

会員制度については、「令和 4 年度 博物館機能強化推進事業～経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業～個人・法人を対象として広く集める寄付や遺贈等の博物館の経営に資する資源の調達」委託事業で株式会社丹青研究所が作成した「会員制度導入メソッドツール」(https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_02.pdf) も参考のこと。

表：友の会などの会員制度の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	自館にあった会員制度が構築されている。	会員、マンスリーサポーター、購読会員など会員にはさまざまな種類がある。どの制度をとるのか、どのような特典をつけるのかなど、自館にあった会員制度が構築されている。
☐	会員となる理由の 3 要素を押さえ会員制度が設計されている。	会員設計の 3 要素は以下の通り。 1. 共感 活動を支援するために寄付（応援）のつもりで会員になりたい。 2. 仲間感 同じことに興味を持っている人たちと知り合いたい。 3. 実利感 割引や情報など、会員のみを対象とした実利的なメリットが欲しい。
☐	会員規定が整備されている。	会費滞納が起きた場合、どの段階で会員資格を損失するかのルールや、会員の特典や役割が記載されている会員規定をつくる。
☐	会員獲得のための PR ツールが作成されている。	よい会員制度があっても広報をしない限り知られることはない。ウェブサイトにも会員のページをつくるのはもちろん、パンフレットなど PR ツールを作成する。また作成したツールは館

		内に置いたり、職員が持ち歩き関心のある人に手渡せるようにする。
☐	ステップアップの戦略が組まれている。	関心がある人と接触し、呼びかける機会を積極的に創出する。たとえば、主催のセミナーや報告会などの場で呼びかけをしたり、すでにコンタクトのある人を対象として入会のお願いに関するメールをしたり、会員獲得キャンペーンを実施する。また既存会員に口コミをしてもらうことでリーチを広げることできる。
☐	データベースやドナーピラミッドを活用している。	ドナーピラミッドでは、土台となる下層に位置付けられているのが「潜在寄付者」。続いて「1回目の寄付」、「リピート寄付」、そして次に「マンスリーサポーター・会員」となっている。まずはデータベースを活用して「リピート寄付者」を調べ、その層にアプローチをかけるなど、既存のフレームワークを活用しながら優先順位をつけて会員獲得に向けて動くようにする。
☐	会員の継続への働きかけが行われている。	会員制度の成否は、継続率にかかっている。新規の会員獲得も有用であるが、それ以上に既存の会員の満足度を高め、離脱率を下げるようにしたい。そのためにも、常日頃からの感謝と報告、参加の機会の提供という視点が重要である。またどのタイミングで継続依頼を出すかなど、作業の仕組化を進める。クレジットカードや口座からの自動引き落としの場合、継続率が高まるのでウェブサイトでの導線を設定しておくことが有効である。

■ 企業寄付、企業協賛

表：企業寄付、企業協賛の Yes の基準と解説

☑	Yes の基準	解説
□	企業のリサーチが行われている。	関係者内で、寄付の依頼ができる企業はないかヒアリングをする。ない場合、企業のミッション、価値観、社会貢献活動などを企業のウェブサイトや報道記事、社会貢献活動の報告書など基に調査する。面会の際には、企業と博物館の目標や価値観の親和性などを示し、寄付の依頼をするとよい。
□	企業による社会貢献の類型を理解し、把握したうえで寄付の提案がされている。	企業の社会貢献には6つの類型があるといわれている。それらを把握し、自館のリソースやキャパシティを考慮しながら提案内容を考える。 1. コーポレート・フィランソロピー 直接の金銭寄付、物資寄付などを支援する。 2. 地域ボランティア 社員などによるボランティア活動を支援する取り組み。ボランティア休暇を制度化している企業もある。 3. コーズプロモーション 自社で特定の社会課題についての認知拡大や寄付集めのためのキャンペーンや協力を行う。その際に、寄付や物資提供、社員のボランティア派遣、イベント会場として使える場の提供を行うこともある。 4. コーズ・リレーティッド・マーケティング 売り上げの一部が寄付になる商品やサービスを販売する。 5. ソーシャルマーケティング 特定の社会課題や価値創造について、社会に具体的行動を促すキャンペーン

		ンを実施する。 6. 社会的責任に基づく事業の実施 本業のスキルを活かして、適正技術商品などを提供する。
☐	関係性の進展度合いをベースとした提案がなされている。	関係性の初期段階からは、大口の寄付や寄付付き商品の開発などの連携はまでは繋がらないことも想定される。初期段階の関係性から、継続的なコミュニケーションをとり、徐々に深い関係性に展開させていく。関係性には主に 3 つの段階があると考えられている。 1. 初期段階の関係性 物品寄付、社員参加のボランティアなど、まずは軽く取り組めるものからスタートする。 2. 相互理解促進後の関係性 博物館への寄付や法人会員になる等、金銭的な寄付が行われる。 3. 事業連携的な発展段階の関係性 寄付付き商品の開発などビジネス開発パートナーシップが組まれる。
☐	企業支援の可視化がされている。	支援を受けた場合、ウェブサイトに掲載するなど、支援の感謝を可視化させる。企業が支援をしていることを知った別の企業が関心を示すこともある。

■ 大口寄付

表：大口寄付の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	大口支援者候補のリストが作成されている。	データベースに名前がある人で一定以上の金銭能力があると思われる人などをリスト化する。すでに自館との接点が多い人や、博物館の活動分野に関心を持っているとわかっている人から優先順位付けをする。

☐	トップのコミットメントがある。	大口寄付者の多くは組織のトップと直接話をして見極めたいという思いを持つ。そのためにも館長など、組織のトップのコミットメントが求められる。
☐	博物館の価値や目指していることが明確に提示されている。	自館が目指しているもの、寄付金がどのように使われるのか、その結果もたらされる社会の変化などを事前に説明することが絶対条件である。また寄付をいただいた後も、どのような活動を行い、どれだけの成果を生んだのかを詳細に結果報告することで、次の寄付につなげることができる。

■ 遺贈寄付

遺贈寄付の実施については、「令和4年度 博物館機能強化推進事業～経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業～個人・法人を対象として広く集める寄付や遺贈等の博物館の経営に資する資源の調達」委託事業で日本ファンドレイジング協会が作成した「博物館ファンドレイジングガイドブック」

(https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_06.pdf) も参考のこと。

表：遺贈寄付の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	基礎知識を習得している。	「遺言書の書き方」「遺贈寄付の方法や手順」「会計処理」「遺贈寄付希望者とのコミュニケーション」「実際の事例」「意思決定と実行プロセス」などについての基礎知識を押さえる必要がある。外部の遺贈寄付専門家に関わってもらいにせよ、基礎的な仕組みは理解して進める。
☐	遺贈寄付を受ける体制が整備されている。	遺贈を受ける体制を整備する手段は以下の通り。 ・ リスク整理認識・方針策定 ・ 規則・マニュアル等の整備 ・ マーケティング戦略 ・ 組織体制・業務フロー

		・ 広告宣伝物制作・接点強化 ・ 寄付者の育成 ・ 遺言執行者との連携 ・ 寄付者への対応（生前） ・ 相続人への対応（死後）
☐	外部との連携が強化されている。	弁護士・司法書士・税理士などの士業や銀行・信託銀行・証券会社などの金融機関など専門家と連携することで円滑に寄付の受け入れができる。またその地域での遺贈寄付の普及につながる可能性が生まれる。
☐	業務フローが整備されている。	遺贈寄付の希望者から問い合わせがあった場合、金銭の寄付だけではなく土地などを含め遺贈を希望された場合などの業務フロー図を作成する。
☐	遺贈で失敗を避けるための配慮がされている。	遺贈でトラブルを避けるために、以下のようなリスクを考慮する。 ・ 遺留分への配慮 遺贈寄付で遺留分（相続額の 1/2）以上はいただかないように努める。 ・ 金銭のみか、土地建物や株式も受けるか 金銭のみか、土地建物や株式も受けるかについて方針を定める。土地建物の場合、みなし譲渡益の課税をだれが払うのかといった問題などを予め整理することが望ましい。 ・ 転売禁止を受け入れるかどうか 森林や建物の寄贈などの場合、「転売せずに活用すること」などが条件として加わることがある。その場合には、固定資産税や維持管理費を計上したうえで、受けるかどうかを確認する。 ・ 包括遺贈のリスクの理解 包括遺贈の場合、「隠れ借金」もあわせて遺贈して受けてしまう可能性がある

		るため、「隠れ借金」がないか確認する。 ・ 付言事項への遺言書への追記 家族とのトラブルを避けるという観点では、遺言作成時に「付言事項」として、なぜ寄付しようと思ったのかといったことについて家族に残すメッセージを書いてもらうことが考えられる。
--	--	---

(5) 問い「実施したファンドレイジングを振り返り評価している」に Yes と答えるための条件

表：「実施したファンドレイジングを振り返り評価している」の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	感謝の表明をする。	支援者に感謝の意を示す。感謝の手紙や、SNS やウェブサイトでの公開など、さまざまな方法で感謝を伝える。ファンドレイジングの黄金律は「Ask（お願いをする）と Thanks（お礼をいう）」である。1 回の支援を得たら、7 回お礼を伝える気持ちでファンドレイジングを行うことをファンドレイザーは心がけている。
☐	ファンドレイジングサイクルの振り返り、見直しがされている	ファンドレイジングの7つのステップの各段階を振り返り、よかった点や改善すべき点を洗い出す。その経験を活かしてさらに発展的なファンドレイジングを実施していく。 第1ステップ：組織の潜在力の棚卸 第2ステップ：既存支援者・潜在寄付者の分析 第3ステップ：関係者（理事・ボランティア）の巻き込み 第4ステップ：コミュニケーション方法や内容の選択 第5ステップ：ファンドレイジング計

		画の作成 第6ステップ：ファンドレイジングの実施 第7ステップ：感謝・報告・評価
□	実施したファンドレイジングを振り返り評価している。	以下の視点を持って実施したファンドレイジングを評価する。 ・ 目標達成度 設定したファンドレイジングの目標に対して、どれだけ達成できたかを評価する。 ・ 達成方法 目標達成に向けて、どのような方法や戦略が採用されたか、その方法が適していたのかを確認する。 ・ ファンドレイジングの効率性 資金を調達するために掛かったコストや労力を評価し、効率性を検証する。達成した目標に対して、どれだけのリソースが必要だったかを確認し、次のファンドレイジング計画策定の際に生かす。 ・ 支援者の満足度 寄付や支援を行った人々からのフィードバックを収集し、ファンドレイジングの運営やコミュニケーションの改善点を特定する。 ・ 支援者との関係構築 寄付や支援を行った人々との関係構築が行われたかどうか、長期的な関係を築くための取り組みがあったかを確認する。 またファンドレイジングの評価ではないが、活動によってもたらされる社会的な変化を伝えてファンドレイジングをした場合、実施した事業の具体

		的な成果や影響を評価し、報告をする とよい。
--	--	---------------------------

(6) 問い「学びと経験を広げよう」に Yes と答えるための条件

表：「学びと経験を広げよう」の Yes の基準と解説

☒	Yes の基準	解説
☐	実施したファンドレイジングについて 報告書としてまとめている。	実施したファンドレイジングについて の内容、プロセス、達成度を含めた 評価結果などは貴重な記録である。報 告書としてまとめたい。その学びを活 かしてより発展的なファンドレイジ ングを実施していく。
☐	ファンドレイジングを実施して学ん だことを他の博物館と共有している。	ファンドレイジングの計画から始め て、実践し、評価した結果などは、こ れからファンドレイジングに取り組 もうと考えている他の博物館に共有 していきたい。博物館関係の勉強会 での報告、業界紙への投稿、勉強会 の実施などを通じて学びを博物館 関係者に広げていくことで、博物 館のファンドレイジングがより進 化していくことが期待される。

第8章 まとめと提言

5回の説明会・相談会を実施し、博物館の皆さんから「予算が厳しい中ファンドレイジングの実施を考えなければいけない」という厳しい状況の相談をいただいた。ただ、どこから手を付けてよいのか分からない、自分がやっていることが正しいのか分からない状態で進めざるを得ないと、暗中模索の様子がうかがえた。

具体的には、

- 日々の業務の中でファンドレイジングについて疑問がわいたときにすぐに情報を得られるウェブページの構築
 - 専門家に相談ができる環境の整備
 - 博物館の戦略的ファンドレイジングの基礎、応用、実践を学べる機会
 - 博物館同士でファンドレイジングの知見や経験を交換できる場の整備
- が求められていた。この声を基に、「博物館におけるファンドレイジングを加速」させるための提言を、関わる主体毎にまとめたい。

1. 政府・自治体への提言

(1) 情報を得られるウェブページの構築

博物館とファンドレイジングに関する調査研究の結果やガイドブックがPDFとして公開されている。このような資料や、博物館のファンドレイジングの実践、関連する法令・法規などがみられるまとめサイトが求められていた。

「法改正で変わる日本の博物館」(<https://museum.bunka.go.jp/law/>) などファンドレイジングについて触れられているページの中に、ファンドレイジングについてのまとめページがあるとよい。

(2) 専門家に相談ができる環境の整備

オンライン開催と比較し、会場における対面開催は、地域的な制約等の影響で参加者数は集まりにくい傾向があった一方、対面を希望し遠方からご参加いただいた館もあった。また実施後には「対面だからこそ密な相談に繋がった」など「対面開催ならではの意義」も複数伺うことが出来た。アンケート結果で得られたデータを元に、開催の地域、時期、形式を再検討した上で、今後も専門家に相談できる機会の提供、環境の整備の必要性は大いに確認された。

博物館を取り巻く厳しい環境が続く中、今年度時点では相談に至らなかった博物館も、来年度は相談をする必要に迫られる状況となっている可能性も想定されるところである。

(3) 研修の機会の提供(博物館の戦略的ファンディングの基礎、応用、実践を学べる機会)

ファンディングを実施している博物館からは「応用編、実践編の研修」を求める声が上がった。すそ野を広げるためにも、基礎編の講座は継続的に行なうと同時に、実践フェーズ、発展フェーズにいる博物館のための学びの機会も創造することが望ませる。

(4) 専門性を持ったファンダーの配置

博物館法の改定に伴い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た現在、より広範囲で博物館における戦略的ファンディングの強化を進めるため、幅広い館のファンダー活用につながるよう、博物館の内部のみならず、自治体や行政機関等にファンダーを配置することも考えられる。

2. 博物館への提言

(1) 博物館同士でファンディングの知見や経験を交換できる場の整備

学会や勉強会の中で、ファンディングについて学ぶ機会を設定する他、参加者同士でグループをつくり学びを深める機会を継続的に開催していただきたい。

(2) 学びの継続

博物館におけるファンディング事例はまだ多いとは言えないが、NPO や公益社団法人・財団法人などの事例は数多くある。またファンディングの基本などの研修会は頻繁に行われているため、参加していただくことを推奨する。他の業界の事例でも博物館に应用できる点が多々あると考えられる。

(3) 本報告書の活用

学び、計画、実践、発展のフェーズについての条件やそれを満たすアクションについて本書ではまとめた。活用していただき、自館のファンディングに役立てていただきたい。

3. ファンダーへの提言

(1) 博物館法などの理解

最高法規である日本国憲法、教育基本法、社会教育法、文化芸術基本法、文化芸術推進基本計画（第2期）、そして博物館法など関連する法規、計画は把握してから相談を受けるようにする。

(2) 国内外の博物館のファンドレイジング事例を調査する

日本国内に限らず、海外の博物館のファンドレイジングの事例を日々調査してまとめておく。そうすることによって相談を受けたときに、その場で事例の紹介が可能となる。

(3) 博物館へ行く

まずは自身で博物館に行き、博物館の魅力や可能性を見つけよう。

博物館は過去の英知を未来につなげる拠点であり、教育と啓発、インスピレーションの源となる場所である。博物館の存在価値に共感した人が、支援という形で応援して仲間になってくれるムーブメントが起きることが期待される。

ファンドレイジングは、単なる資金集めではない。広く社会と価値を共有することで、より良い関係性を構築するパブリックリレーションズが、その基盤にある。博物館の理解者を増やし、活動の持続化と発展を目指すための重要な取り組みである。本報告が、博物館におけるファンドレイジングを積極的に推進するための一助となることを期待する。

参考資料

1. 説明会プレゼンテーション資料

博物館向け 戦略的ファンドレイジング基礎と実践

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）」

認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会（JFRA）
認定ファンドレイザー・認定講師 鎌倉幸子

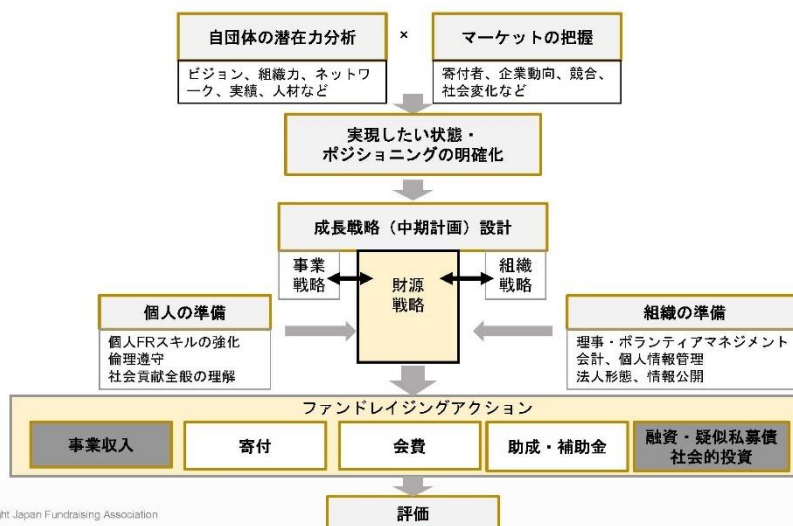


資金調達（ファンドレイジング）とは

資金調達（ファンドレイジング）とは

ファンドレイジングを学ぶ先に、
何を実現したいですか？

ファンドレイジング実践の体系と基盤



ファンドレイジングの目的

ファンドレイジング
(資金調達)

ファンレイジング
(支援者獲得)

リサーチ／マーケティング
(市場調査)

組織力強化

広報・PRとファンドレイジング



広報とは

広報 = Public Relations

広報の定義

企業、行政、学校、NPO等あらゆる組織体が、その組織を取り巻く多様な人々（現在ではその組織と何らかの関係がある人々をステークホルダーと呼ぶ）との間に**継続的な“信頼関係”を築いていくための考え方と行動の在り方**である。

『広報・PR概論』

（日本パブリックリレーションズ協会編、2010年）

広報の4つの理念

1. 事実に基づいた正しい情報を提供する
2. ツーウェイ・コミュニケーションを確保する
3. 「人間的アプローチ」を基本とする
4. 「公共の利益」と一致させる

『広報・PR概論』

（日本パブリックリレーションズ協会編、2010年）

寄付者の視点

支援をしない理由

支援をしない理由

お金がない

資金使途が不明

頼まれない

「NEVER ASK NEVER IN」

(お願いをしない限り、支援は入ってこない)

寄付をする動機

表1-15 寄付についての考え

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

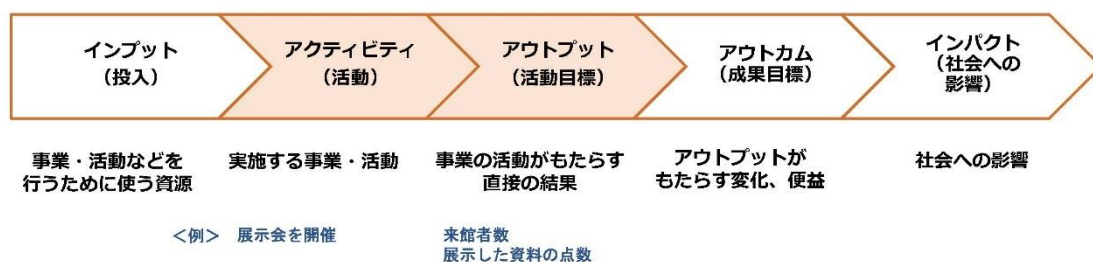
皆さんの館は未来社会への投資？

活動を行うためにもインプット（もの・お金・人）の確保が重要

ファンドレイジングはインプットの確保のために行うもの



いままでは活動と活動がもたらした直接の結果で評価されることが多い



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



【事例紹介】証言を残すドキュメンタリー映画のファンドレイジング

#アート #映画・映像 #人権 #歴史

映画「X年後」第3弾、被曝問題をテーマにアメリカ上映へ！

伊藤高朗 映画監督・ディレクター

DO YOU KNOW FALLOUT?

私たちの上に、何十年もの間、放射能汚染が降り注いでいたことを知っていますか？

支援総額 13,520,000円 目標金額 10,000,000円

支援者 募集終了日 596人 2020年12月25日

フォローする

プロジェクトは成立しました！

シェア ツイート いいねをください 動画を観る

映画の年間公開本数
1,278本
内、邦画689本
(2019年)

<https://eiga.com/news/20200128/16/>

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

映画をつくる「活動がもたらすもの」を考える

「つくります」「見てください」で応援してもらえるでしょうか？

支援者は自分の応援が「未来への投資」になっているかを気にしています

映画は消費されるものではなく「未来への投資」にならないのだろうか

そこから、映画のファンドレイジングのデザインがスタートしました

この映画は、何を生み出すのだろう

この映画を通じて、何を生み出したいのだろう

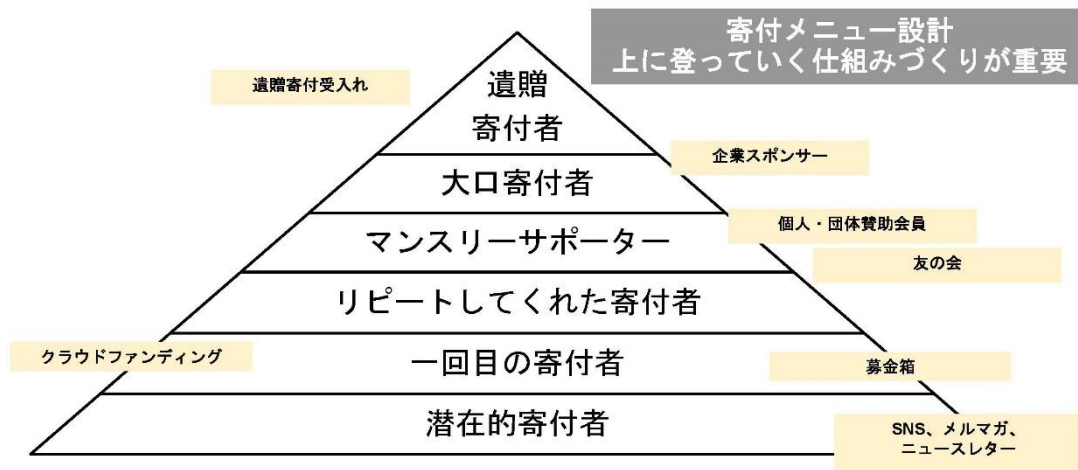
映画は「核のない地球をつくる」ためのアクションツール



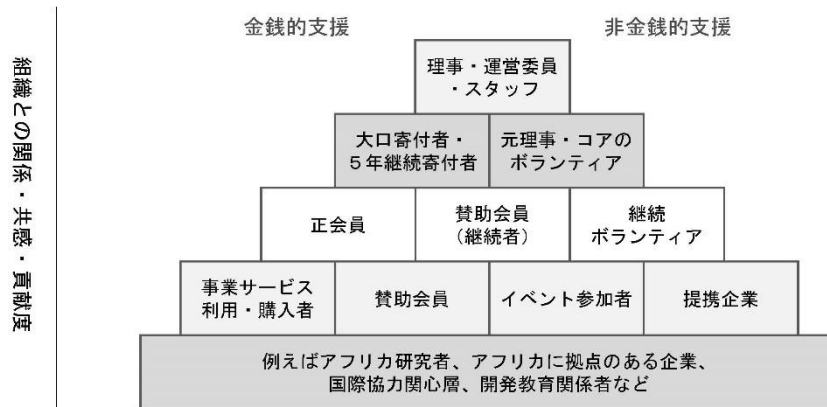
**TOWARDS A
BEAUTIFUL
EARTH
PROTECTED
FROM NUCLEAR
CONTAMINATION**

ファンドレイジングアクション

ドナーピラミッド（支援者分析）



ステークホルダーピラミッド（関係者分析）※国際協力団体を事例に



【事例紹介】支援者、関係者分析のブラッシュアップ～パルテノン多摩を事例に

令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」

#東京都 #地域 #地域文化 #子ども・教育 #本・漫画・写真 #環境保護 #歴史

パルテノン多摩 | 航空斜め写真を撮影して街の姿を未来に残そう！

パルテノン多摩



支援総額

3,858,000円 目標金額 2,500,000円

支援者 226人 募集終了日 2023年1月31日

フォローする

支援履歴の確認はこちら

<https://readyfor.jp/projects/...> コピー

専用URLをばらまき、あなたのシェアによってこのプロジェクトに何人参加しているかを確認できます

Facebook

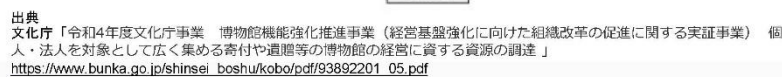
Twitter

LINE

note

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

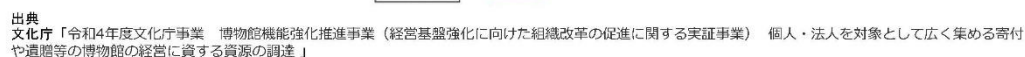
図1 バルテノン多摩のステーキホルダーの整理
(クラウドファンディング開始前)



Copyright Japan Fundraising Association

25

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



https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_05.pdf

Copyright Japan Fundraising Association

26

ファンドレイジングは活動の価値を知るヒアリング調査となりえる



Copyright Japan Fundraising Association

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

27

資金提供した人が資金を出すことで豊かな気持ちになり、新たな視点や知識を得て、参加してよかったと思えるような「博物館らしいクラウドファンディング」を目指そうと考えるようになりました。

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

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

パルテノン多摩共同事業体（公益財団法人多摩市文化振興財団）学芸員 橋場 万里子

出典
文化庁「博物館ファンドレイジングガイドブック」
https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_06.pdf



Copyright Japan Fundraising Association

28

参考

参考資料

会員制度導入メソッドツール

https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_02.pdf

博物館ファンドレイジングガイドブック

https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93892201_06.pdf

「会員制度の構築」「クラウドファンディング・遺贈寄付の受け入れ」実証事業


English
よくある質問
サイトマップ
文字サイズ
印刷
大
特大

文化庁の紹介
政策について
行事・シンポジウム
広報・報道・お知らせ
統計・白書・出版物
申請・募集・情報公開

[ホーム](#) > [政策](#) > [国策・国策公開](#) > [公開](#) > 令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」委託業務

令和4年度「博物館機能強化推進事業（経営基盤強化に向けた組織改革の促進に関する実証事業）」委託業務

事業概要

博物館に期待される役割は多様化、高度化している一方で、その経営基盤や人員体制については新しい状況が指摘されている。近年、国内外の博物館がクラウドファンディングやメンバーシップなどのファンドレイジング活動による経営資源の多角化に取り組んでいるが、実施状況は様々である。

本事業では、博物館における経営資源の多角化のための外部人材の導入や、制度や組織改革の取組等による博物館経営に資する資源の調達に係る実証事業等を実施し、我が国の博物館における持続的な経営基盤強化を図るための事業モデルを検討するとともに、モデルを広く周知し社会実装化を促進するための施策を検討する。

[申請・募集・情報公開](#)

- [パブリックコメント](#)
- [公開](#)
- [お問い合わせ](#)

https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/93698501.html



Copyright Japan Fundraising Association

31



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)
ファンドレイジング説明会及び相談会の開催」委託事業 事業報告書

発 行	文化庁
受 託	認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会
発行年月日	令和 6 (2024) 年 3 月 31 日