

事業概要

■背景と目的

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

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

■推進体制

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

■事業の内容

①中間支援組織が担うべき役割や機能の検証

○各種調査の実施

- ・「中間支援組織」「認定制度」「人材派遣」に関する国内外の事例調査
- ・「博物館総合調査」をベースとしたニーズ調査
- ・「認定制度」「人材派遣」に関して、先行となる取組を推進している組織に対する聞き取り調査

○有識者・博物館関係者による検討委員会による協議・検討

- ・「文化政策」、「資金調達」、「経営」、「税務・会計」、「アーツカウンシル」、「博物館」の各分野の有識者、経験者による検討委員会を立ち上げ、3回の委員会を開催

②新しい外部資金調達手法に関する実現可能性調査

○金融機関との研究会開催

- ・金融機関である野村證券株式会社を中心とする研究会を立ち上げ、中間支援組織の外部資金調達手法に関する短期～長期施策、長期目標の把握と展開に向けた課題の整理を実施

③自治体における博物館に関する寄付の受入メニューや構造の把握

○事例調査の実施

- ・デスクトップ（インターネット）調査により、公立博物館における寄付受入の事例を抽出

○聞き取り調査の実施

- ・複数の寄付メニューに取り組んでいる施設や、公立博物館の寄付受入の課題解決につながっていると想定される施設に対し、聞き取り調査を実施

成果の概要

①中間支援組織が担うべき役割や機能

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

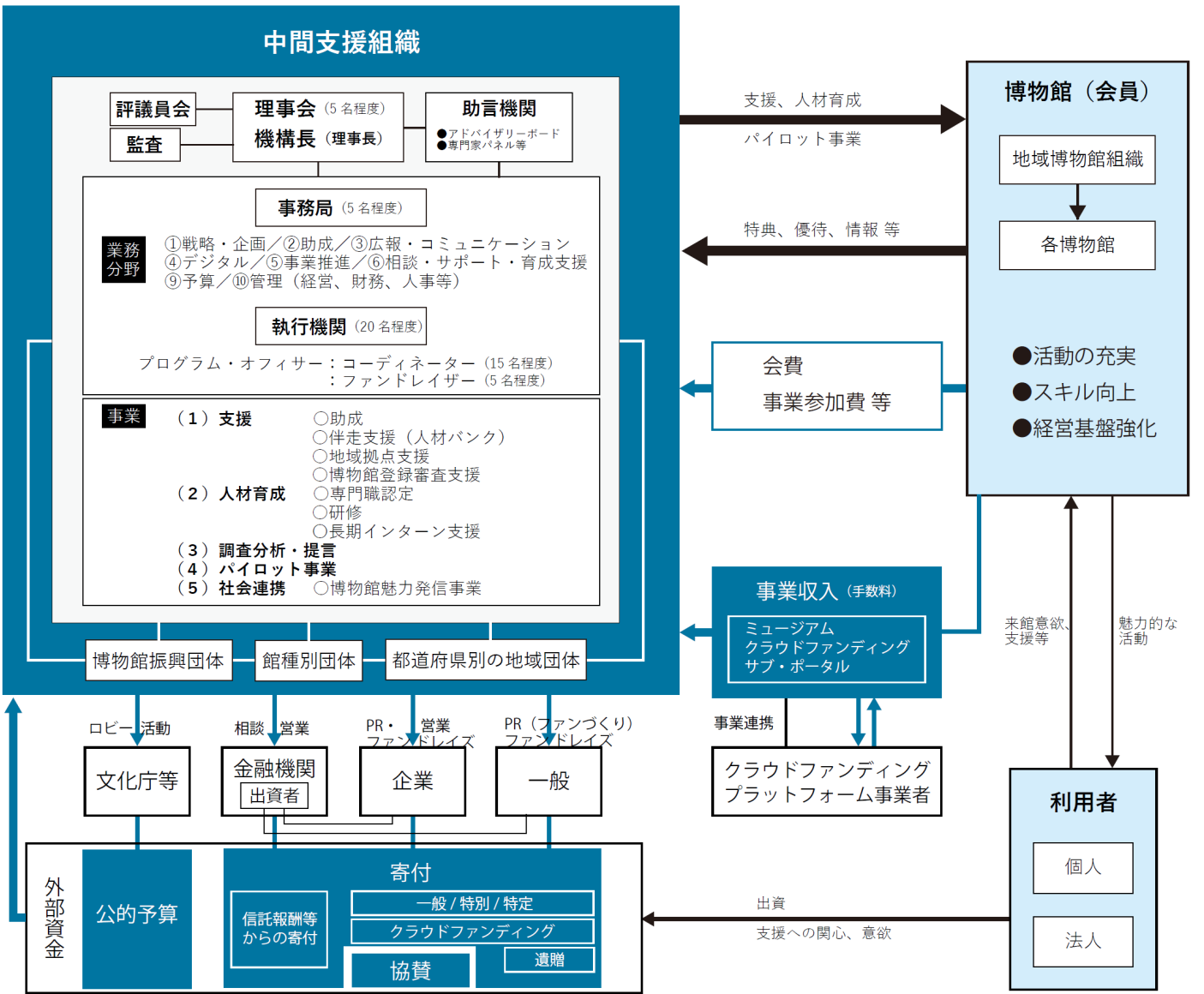
■役割と機能、実施する事業

事例調査および検討委員会での協議・検討をふまえ、役割と機能、実施する事業を下記のように整理した。

支援	認定制度・人材育成	調査分析・提言	パイロット事業	社会連携
・助成 ・伴走支援（人材バンク） ・地域拠点支援 ・博物館登録審査支援	・専門職認定 ・研修 ・長期インターン支援	・博物館総合調査 ・課題研究	・調査・研究の成果の実装に向けたプログラム	・博物館魅力発信 ・ファンドレイズ ・パブリックリレーションズ

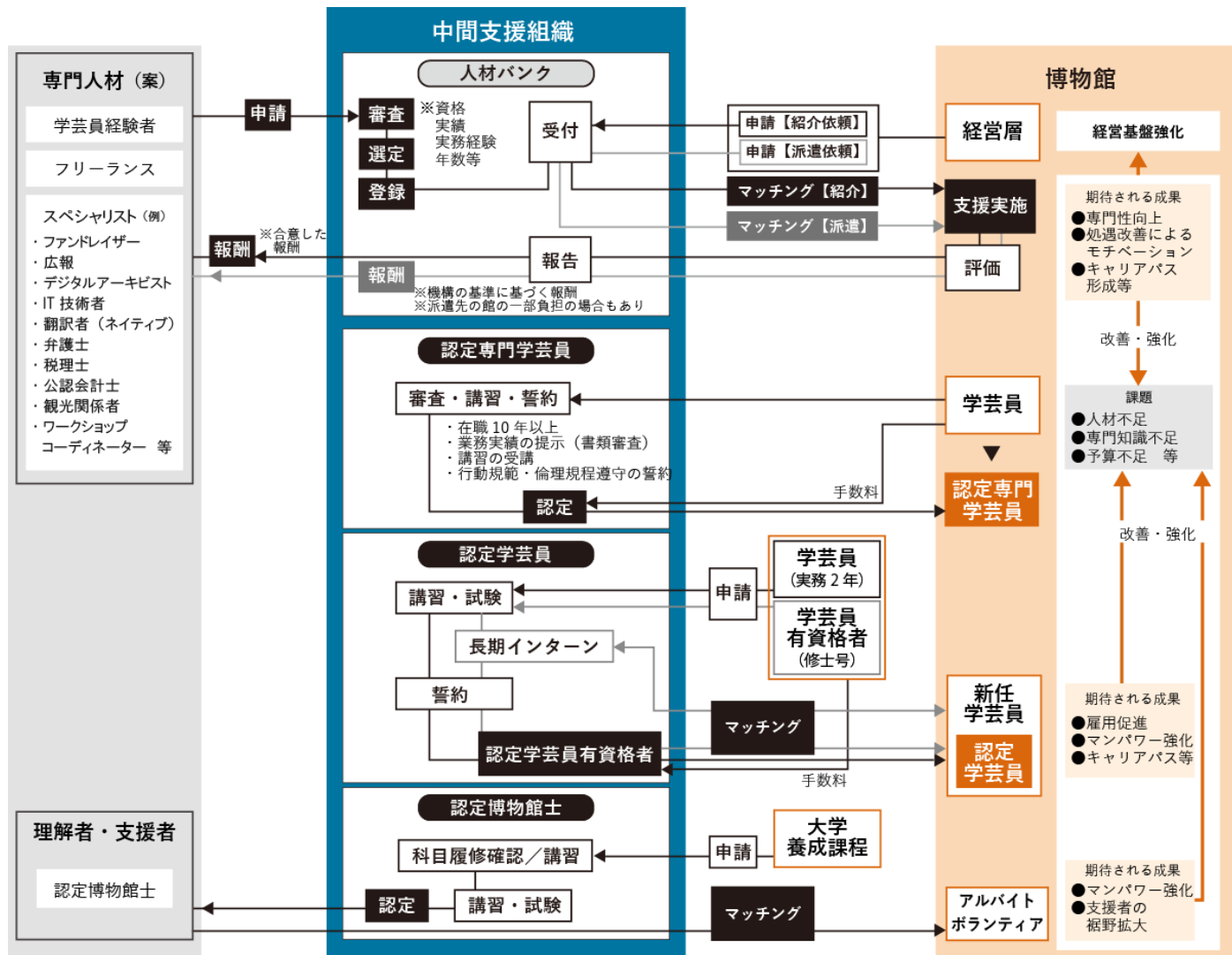
■事業スキームの試案

協議・検討をふまえた中間支援組織が十分に機能を果たすための事業スキームと体制の試案は下記の通り。



■認定制度、人材バンクの事業スキーム試案

協議・検討をふまえた、中間支援組織が実施する認定制度、人材バンクの事業スキームの試案は下記の通り。



■成果の分析

中間支援組織とは、これからの博物館を支える全てのものをつなぐハブであり、それぞれの関係性がよりよいものとなるための支援を行う役割と機能を持つ。「中間支援」とは、下記の意味を持つことを確認した。

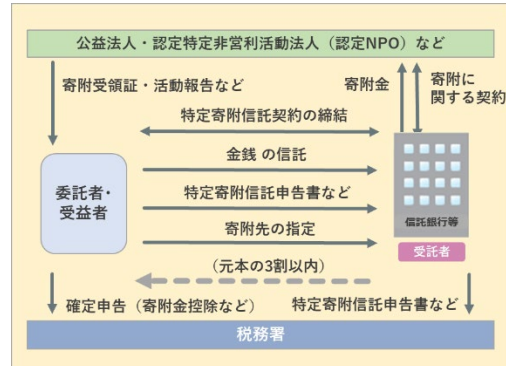
博物館と博物館の間にあって、両者をつなぐ	博物館の多様なネットワークと密接な連携を図り、現場に寄り添いながら、効率的・効果的な支援を行う
博物館と、博物館を支える人の間にあって、両者をつなぐ	多様な専門分野の人材と博物館をつなぎ、博物館を支える人の裾野を拡大するとともに、支援する人のキャリアパス形成とモチベーションを提供する認定機能を持つ
博物館と社会の間にあって、両者をつなぐ	博物館界として、博物館の魅力、価値をわかりやすく、強く、社会に発信する

②新しい外部資金調達手法に関する実現可能性

■検討した手法・仕組み

(1) 特定寄付信託

委託者（寄付者）が金銭を信託し、委託者の意思にしたがって寄付を行う信託。



(3) クラウドファンディング

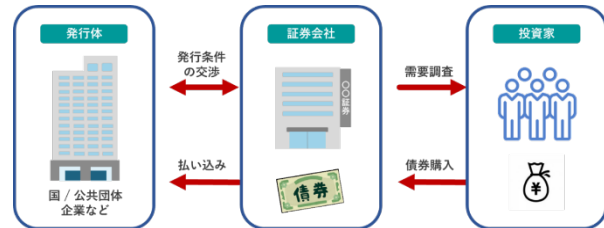
インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する。

(5) 寄付型私募債

私募債を発行する企業から銀行が受け取る手数料の一部を拠出し、医療・福祉施設、地域の学校や地方公共団体、または公益的な活動を行う法人・団体へ寄付を行う。

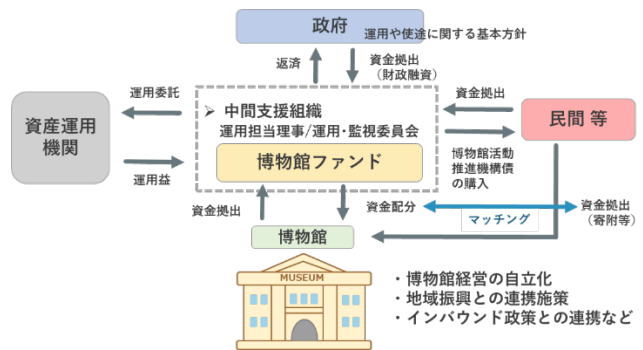
(7) (仮称)中間支援組織債券の発行

中間支援組織が発行主体となる債券を発行する。



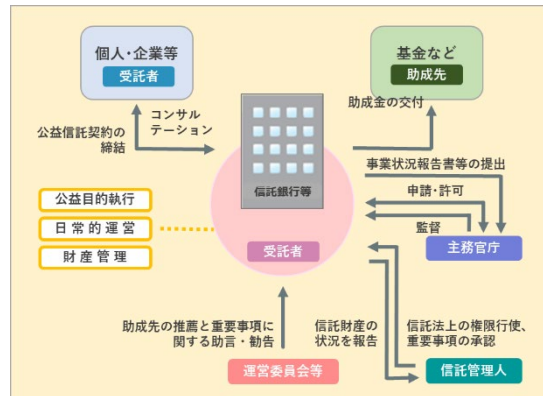
(8) (仮称)博物館ファンドの創設

大学ファンドを参考として、中間支援組織に（仮称）博物館ファンドを設置する。政府の資金拠出を元本に運用益を活用し、博物館支援のために資金配分を行う。



(2) 公益信託

個人が公益活動のために財産を提供する場合や、法人が利益の一部を社会に還元する場合等に、信託銀行に財産を信託、銀行がその財産を管理・運用し、公益活動を行う制度。

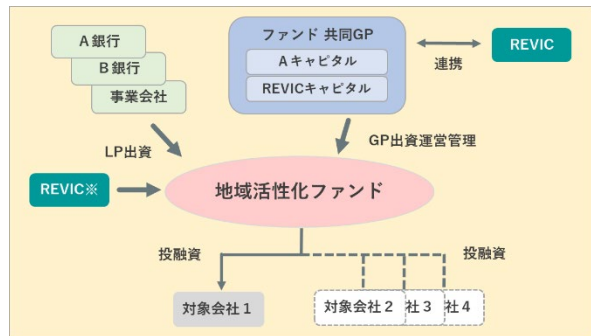


(4) 寄付

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

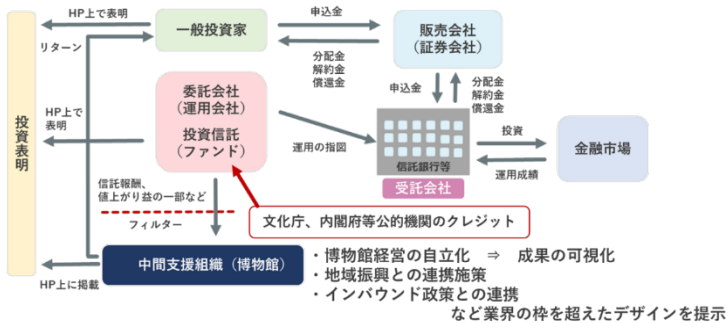
(6) REVIC（地域経済活性化支援機構）

株式会社地域経済活性化支援機構法に基づき設立された、地域経済の活性化に包括的に資する支援、地域の中核企業の事業再生支援を行うことを目的とする官民ファンド。



(9) 投資信託【(仮称)中間支援組織ファンド】の設定

博物館支援事業を目的とした資金調達として、中間支援組織が投資信託を設定する。



■外部資金獲得において重視すべきこと

金融の観点から、中間支援組織における外部資金獲得においては、下記を重視する必要があることを確認した。

①中間支援組織の資産の活用および資産拡大

- 有価証券投資、保有不動産の活用など、中間支援組織の自己資産（基本財産、特定資産等）の運用
- 博物館などの組織・団体だけでなく、広く一般の個人や団体会員等の拡大による会費収入の拡大

②投資家、寄付者から見た魅力

	種類	魅力となる要素
投資家	株式	パフォーマンス（値上がり、配当、株主優待 など）／企業そのものへの思い（企業理念や取り組み、経営財務の安定性、成長性）
	債券	パフォーマンス（金利、償還差益、為替などトータルリターン、安定性）／発行企業への思い（企業理念や取り組み、調達資金の用途、経営財務の安定性）
	投資信託	組成コンセプトへの賛同（共感）（ファンドテーマ、投資する意図、SDGs、ESG、環境、マーケット等）／パフォーマンス（値上がり、分配金）／専門家による運用（分散投資の安定性）／信託財産としての安全性／制度の充実（新NISA）等
寄付者	寄付	起案者（プロジェクト）への共感／自分の思いを具現化できる／返礼品（リターン）の魅力／寄付金控除／寄付先の活動状況を知ることができる 等

③経営財務の観点から共通して必要な（求められる）もの

中間支援組織として必要な機能、ガバナンスとして、存在のコンセプトが明確であること、経営財務体制、事業計画書、組織、人事、定性的な側面（将来構想、ビジョン、思い等）を考慮し経営していくことが必要

■今後の具体的展開

今後の展開のロードマップの案として、検討した手法・仕組みを短期施策から長期目標まで整理した。

（短期施策）	I. 自己資産の活用（基本財産、特定資産の運用、保有不動産の活用） II. 一般新規会員（個人、団体、賛助会員）の獲得 III. クラウドファンディング IV. 寄附（一般寄附、特別寄附、特定寄附、遺贈寄附） V. 特定寄附信託・公益信託 VI. 寄附型私募債 VII.REVIC（地域経済活性化推進機構） VIII.中間支援組織債券発行 IX. 投資信託（中間支援組織ファンド）の設定
（長期目標）	X. （仮称）博物館ファンドの創設

■成果の分析

中間支援組織の新しい外部資金獲得に対しては下記が成果として導き出された。

○投資（支援）する対象の魅力、投資（支援）する意義の理解、共感が重要

○社会において博物館を支援することが寄付、投資の選択肢として当たり前のものとなるよう、できるところから取り組み、実績を社会に示すことで支援の空気感を醸成し、拡大させていくことが重要

○短期施策としては、中間支援組織による博物館に関するクラウドファンディングの支援（プロジェクトを取りまとめたサブ・ポータル構築）ができそうである

③自治体における博物館に関する寄付の受入メニューや構造の把握

■自治体および公立博物館が取り組める寄付受入メニュー

事例調査において、自治体および公立博物館では下記のような寄付受入メニューが見られた。

（1）一般寄付（個人）	（2）企業・団体からの寄付
一般的な寄付として、個人から受け入れるもの。館内に募金箱を設置し寄付を受け入れる方法や、寄付者からの寄付申込によって行われる方法がある。	企業・団体からの寄付を募るもの。企画展など個々の事業への協賛、サポーター制度、刊行物への広告、ネーミングライツ契約などがある。
（3）クラウドファンディング	（4）ふるさと納税
公立博物館で実施しているクラウドファンディングは、①ふるさと納税型クラウドファンディング、②寄付型クラウドファンディング、③購入型クラウドファンディングがある。	自分が居住する自治体以外の都道府県、市町村への個人が行う寄付。寄付金の使途に自治体内の博物館の支援を設定し、寄付を募る。
（5）企業版ふるさと納税	（6）会員制度
国の認定を受けた地方再生計画に位置づけられる自治体の地方創生プロジェクトに対し、企業が寄付を行った場合に税制上の優遇措置が受けられる仕組み。	①年間パスポート、②友の会、③賛助会員・メンバーシップ、④サポートクラブ・協力会等がある。寄付の意味合いが強いのは③と④である。
（7）物品寄付	（8）遺贈
Amazon ほしい物リストの活用した取組が見られる。博物館側がほしい物リストを作成し、支援する側はそのリストから商品を購入、物品が博物館へ送られる仕組み。	個人が自分の遺産を寄付するもの。近年公立博物館でも取り入れられつつある。地元銀行と連携し、受入体制を整備する自治体が見られる。

■公立博物館における寄付受入の課題への解決策の試案

公立博物館の寄付受入の課題に対して、下記のような解決策が考えられる。

課題	解決策の試案
寄付が博物館の経営基盤強化につがっていない 博物館に寄付の受け皿がない	基金の創設（寄付を博物館の運営・事業全般に活用できるようにするため、使途を限定しないことが重要）／博物館に関連する団体に寄付を受け入れてもらう
単年度会計のため、受け入れた寄付をそのまま博物館事業に使うことができない	同一年度中に寄付を受け入れて活用するには、前年度の予算要求の際に、寄付金額を予測して歳入に計上、歳出には寄付が集まれば実施する事業の予算を計上する方法がある。財政部局との交渉が必要となる
ふるさと納税の仕組みを十分に活用できていない	寄付者が選ぶ寄付金使途のラインナップに博物館事業を載せられるよう内部で交渉／ふるさと納税型クラウドファンディングを活用／企業版ふるさと納税を活用
寄付を受け入れるほど、ディスインセンティブが働くのではないかと懸念がある	基本的な運営経費に対する寄付を求めるのではなく、「プラスα」の事業に活用する寄付を集める

■成果の分析

公立博物館の寄付受入に関しては、下記の重要性を確認した。

○寄付者や受け皿となる支援団体等との関係性づくり、博物館の魅力と価値を高めるための寄付であることやその成果の発信等、博物館内外の継続的なコミュニケーションが重要

○寄付受入をスムーズにするために、まず自治体内の財政担当者と館の魅力や価値、めざすビジョンの共有を進め、館活動の充実や発展に繋がる制度設計を検討することが重要である。

○館内・館外ともに顔の見えるコミュニケーションを重ね、「相手に伝わる、相手がわかる言葉」で対話を行うことが求められる