

## 博物館・美術館運営における民間活用(上)

### ～収益構造にみる各施設の運営状況～

2020年8月26日

株式会社三井住友トラスト基礎研究所

PPP・インフラ投資調査部 副主任研究員 岩瀬 有加

博物館・美術館の運営において、資金調達は重要な課題である。博物館・美術館は収益のみを追求する施設ではないため、何らかの支援が必要となる。独立行政法人国立美術館(以下、「(独)国立美術館」)が運営する施設をみても、公的支援への依存度は英国・米国に比べて高い。英国・米国ほど民間からの寄附が社会に根付いていないことが理由として挙げられるが、入場料収入以外の資金調達は限定的となっている。

一方で、(独)国立美術館が運営する施設の1つである、国立新美術館の公的支援は4割を切っており、自己収入の割合は37.2%と高い。これは、美術団体等へ展示スペースを提供していることに起因する。また、(独)国立美術館では、クラウドファンディングによるプロジェクトを実施するなど、新たな試みを行っている。

地方独立行政法人大阪市博物館機構が管理する大阪中之島美術館では、運営手法として、民間の裁量範囲が広いコンセッション方式が採用されており、その取り組みが注目される。

英国のデジタル・文化・メディア・スポーツ省(Department for Digital, Culture, Media and Sport:DCMS)が管轄する博物館・美術館では、ばらつきがあるものの、公的支援の割合が低い施設も多い。メンバーシップ収入やスポンサー収入・寄附を集めるため、例えば、大英博物館では、オーダーメイドの舞台裏ツアーや美術館のイベント利用など、様々な特典が設けられている。

米国におけるメトロポリタン美術館は、公立美術館ではないが、ニューヨーク市が、5番街にある本館の土地・建物を所有し、施設の維持管理費を一部負担する。その意味で、やや公共よりの美術館であるといえるが、ニューヨーク市からの助成は7%台と少ない。代わりに、小売、レストラン運営収入やメンバーシップ収入が重要な収入源となっている。また、他の文化施設とも連携し、中学校へ科学教育プログラムの支援を行うなど、地域に根づく活動も積極的に行っている。

日本でもこうした公的支援以外の資金調達手段を考えることが、今後の民間の活用検討の入口になるだろう。

(本レポートは、一般社団法人不動産証券化協会「ARES 不動産証券化ジャーナル Vol.56」掲載論文を基に、加筆・修正したものである。)

#### I. はじめに ～施設の老朽化問題～

新型コロナウイルスの影響により、博物館・美術館も長らく休館となった。休館中には、バーチャルでの鑑賞やガイドムービーの配信など、様々な取り組みが行われていた。再開にあたっては、日時指定制の導入や入場券のオンライン販売など、混雑回避を図る対応が取られている。

しかし一方で、海外からの作品輸送が困難となるなど、以前と同様の運営を行うことは難しくなっている。寄附金や協賛金も、今後は減少する懸念がある。また、再開したとしても、すぐにコロナ以前と同じような入館者数に戻ることは難しい。特に、海外の著名な博物館・美術館では、海外からの観光客による入館者も多かったため、現在のよような海外への渡航に懸念がある状況下において、その影響は大きい。

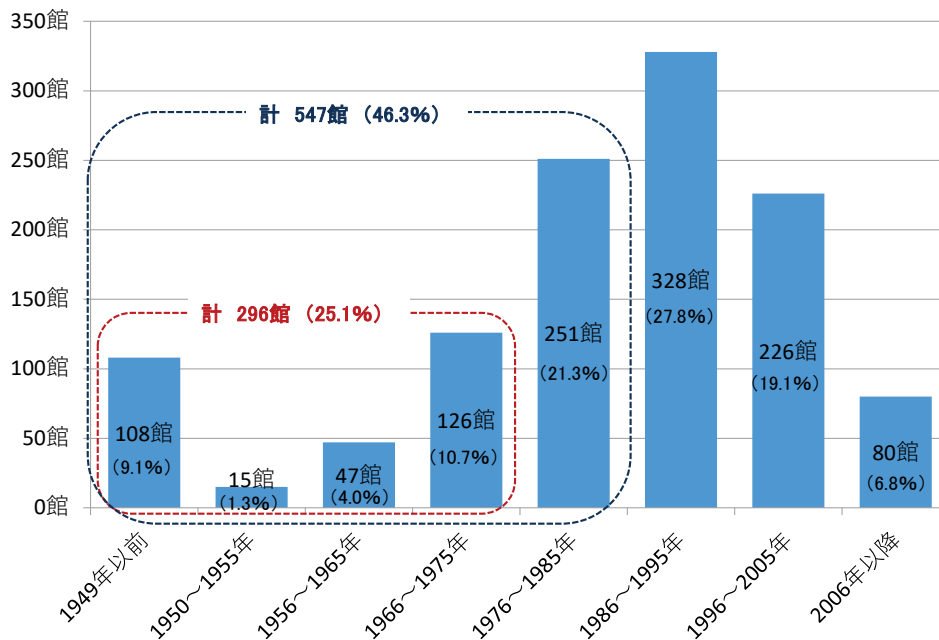
こうした“With コロナ”のための取り組みも重要であるが、一方で、博物館・美術館には、運営費の確保や施設の老朽化など、“Before コロナ”から存在する問題も引き続き残っている。こうした問題について、民間活用の観点から事例研究を行う。

文部科学省の社会教育調査によると、1975年以前に建築された博物館・美術館<sup>1</sup>は、全体の25.1%であった。1985年以前の建築まで広げると、その割合は46.3%に増加する(図表1)。

施設の老朽化が進むと、維持管理費は増大する。特に国や自治体などが保有する博物館・美術館の場合、財政が厳しいため、そうした費用に充てられる資金には限界がある。一方で、博物館・美術館は、収益のみを追求する施設ではないため、入館料収入などで全ての費用を賄うことは難しい。

そのため、国立・公立の博物館・美術館運営は、国や自治体などからの一定の支援に頼らざるを得ないが、民間活用を通じて、もっと効率的な運営を図ることができないか。国内外の事例を通して考察していく。

図表1 建築年別の博物館・美術館数



(注) 全部改築を行った施設は、その年を建築年としている。

出所) 文部科学省「社会教育調査 建築年別・構造別博物館数」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

## II. 日本の博物館・美術館の運営状況

### II. 1. 独立行政法人国立美術館

独立行政法人国立美術館(以下、「(独)国立美術館」)は、2001年4月に発足し、現在、東京国立近代美術館、京都国立近代美術館、国立映画アーカイブ、国立西洋美術館、国立国際美術館、国立新美術館の6施設の運営・管理を行っている。

(独)国立美術館の経常収益内訳をみると、補助金等収益<sup>2</sup>の割合が、65.1%と大部分を占めている。入場料収入と自己収入<sup>3</sup>の割合は、いずれも十数%となっている一方、寄附金収益の割合は5.5%と低い(図表2)。

<sup>1</sup> ここでは、博物館法上の登録博物館、博物館相当施設のうち、総合博物館、科学博物館、歴史博物館、美術博物館を対象としている。

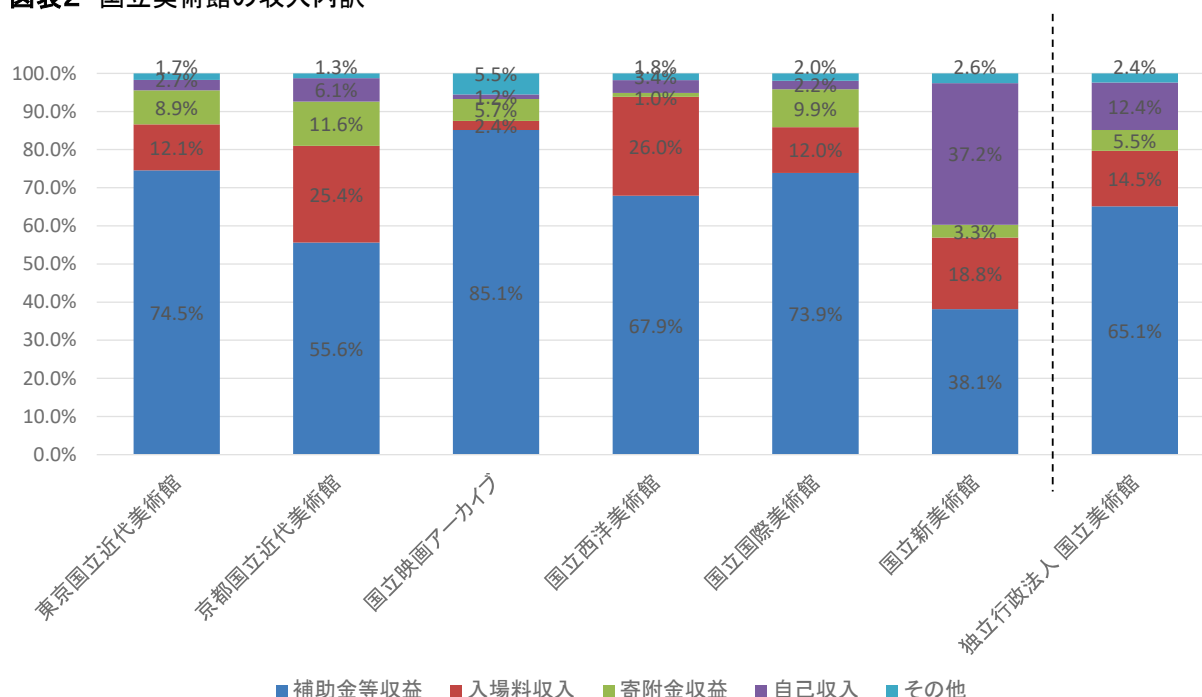
<sup>2</sup> 補助金等収益には、国が独立行政法人に負託した業務を運営するために交付する、運営費交付金収益なども含まれる。

<sup>3</sup> 公募展事業収入や不動産賃貸収入などが含まれる。

なお、(独)国立美術館の自己収入の大半は、国立新美術館からのものである。国立新美術館単体の経常収益内訳をみても、自己収入の割合は37.2%と高い。国立新美術館では、美術団体等に展示スペースを提供しているが、その稼働率はほぼ100%となっており、こうしたことが、自己収入の割合の高さにつながっていると考えられる。

一方、外部からの資金調達の1つとして、(独)国立美術館は2019年3月より、クラウドファンディングサイトを立ち上げている。第1弾は、国立西洋美術館が所蔵するクロード・モネ「睡蓮、柳の反映」のデジタル推定復元プロジェクトであり、300万円の目標金額に対して約364万円を集めた。第2弾は、国立工芸館の東京から金沢への移転・開館を記念した新作制作プロジェクトであり、同じく300万円の目標金額に対して、約392万円を集めた。

図表2 国立美術館の収入内訳



出所)独立行政法人国立美術館「第18期事業年度(平成30年度)附属明細書」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

また、「キャンパスメンバーズ」という、大学等の学生・教職員を対象とした会員制度も設けている。入会すると、所蔵作品展を無料で、企画展を割引料金で観覧できるなどの特典が利用できる。

個別の施設でも、東京国立近代美術館(The National Museum of Modern Art, Tokyo、略称「MOMAT」)は、多様な会員制度を設けている。個人向けのプログラムとしては、所蔵作品展を1年間自由に観覧できる「MOMAT パスポート」や、会員制度である「友の会 MOMAT サポーターズ」、寄附制度である「賛助会員 MOMAT メンバーズ」などがある。このうち「友の会 MOMAT サポーターズ」に入会すると、(独)国立美術館が運営する全6施設の所蔵作品展(コレクションギャラリー)を無料観覧できるなどの特典が利用できる。「賛助会員 MOMAT メンバーズ」には、寄附金額に応じて、ギャラリートークや館長・学芸員との食事会などが設定されている。

一方、法人向けのプログラムとしては、「MOMAT 支援サークル」がある。金額に応じて、美術館スペースの利用、企業名の掲出、顧客を対象とした美術館の見学会など、文化支援企業としてのイメージアップを図れる特典が用意されている。

## II. 2. 地方独立行政法人大阪市博物館機構

地方独立行政法人大阪市博物館機構(以下、「(地独)大阪市博物館機構」)は、現在、大阪市立美術館、大阪

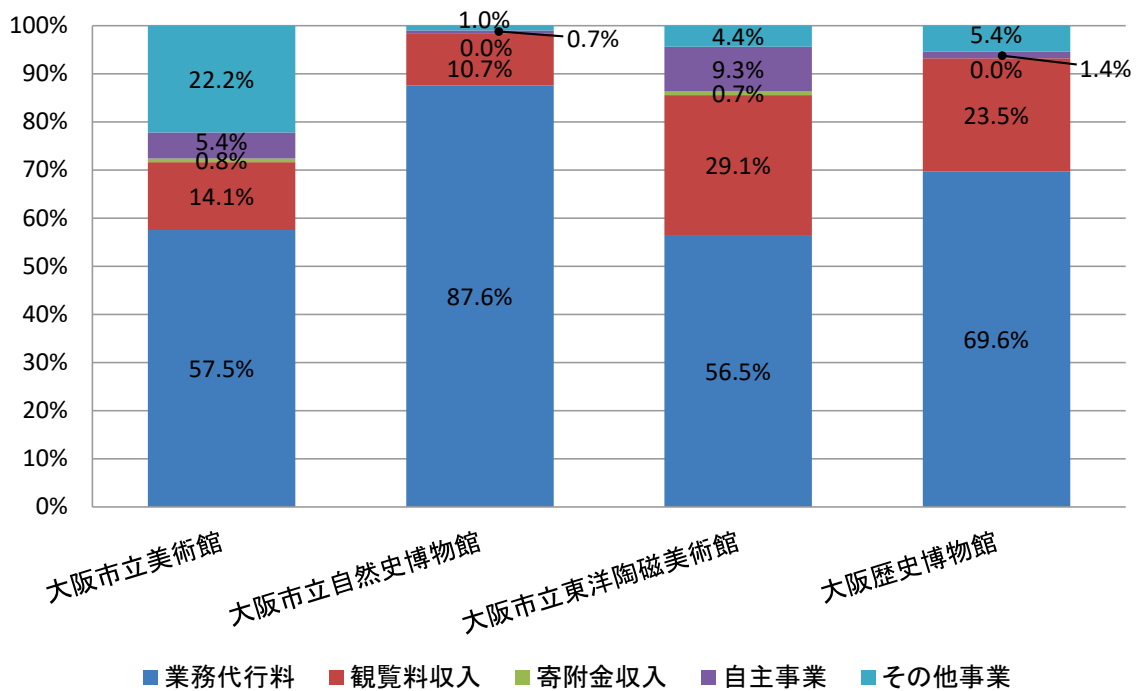
市立自然史博物館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪歴史博物館、大阪市立科学館の5施設の運営・管理を行っている。ここに、2021年度開館の大阪中之島美術館も加わる予定である。

(地独)大阪市博物館機構が、2019年4月に設立されるまでは、公益財団法人大阪市博物館協会(以下、「(公財)大阪市博物館協会」)が、上記のうち4施設(大阪市立美術館、大阪市立自然史博物館、大阪市立東洋陶磁美術館、大阪歴史博物館)の指定管理者となっていた。その時点(2016年度)の収入内訳をみると、4施設とも、大阪市から支払われる業務代行料が大部分を占めている。次に大きいのが観覧料収入で、友の会事業や売店・喫茶事業などの自主事業が続く。一方、寄附金収入の割合は低く、4施設全てで1%に達していない(図表3)。

(地独)大阪市博物館機構にも、「キャンパスメンバーズ」という大学等の学生・教職員を対象とした会員制度が設けられている。大阪城天守閣<sup>4</sup>と大阪市立住まいのミュージアム<sup>5</sup>も加えた7施設で、常設展の無料観覧などの特典が利用できる。

また、各施設には友の会も設けられている。例えば大阪市立美術館には、素描、絵画などの実技研究を行う美術研究所が設置されているが、友の会では、同研究所での洋画会や写生会などの行事を開催している。

図表3 公益財団法人大阪市博物館協会が管理を行っていた4施設の収入内訳



(注)その他事業には、図録等の販売収入、使用料収入などが含まれる。

出所)大阪役所「平成29年度公の施設の指定管理者監査等結果報告の提出について」  
(2018年11月14日)をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

(地独)大阪市博物館機構の中期計画(2019年4月～2024年3月)には、中長期的発展を見据えて取り組む事項として、「館藏品保存管理、広報、教育、資金調達等に特化した専門人材の安定的確保と充実」や、「積極的な寄附金や協賛金等の獲得のため、法人の担当者を定め、取り組みを強化する」ことが挙げられている。また、業務運営の改善と効率化に関する事項として、「利用者へのサービスの向上及び業務の効率化を図るため、民間活力

<sup>4</sup> 指定管理者は、大阪城パークマネジメント(株)

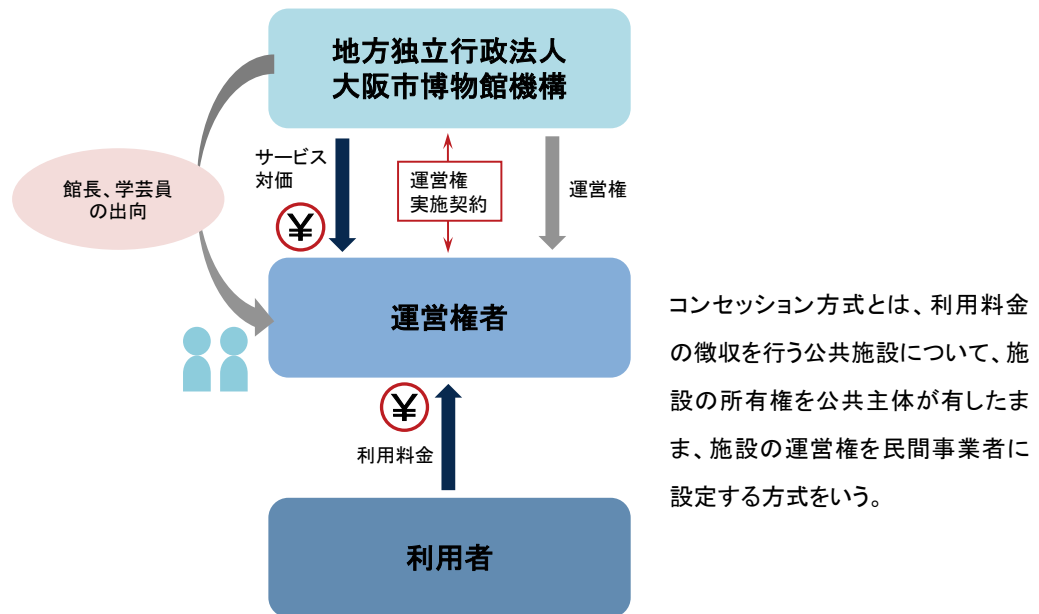
<sup>5</sup> 指定管理者は、大阪市住宅供給公社、アクティオ共同事業体

を効果的に導入する」ことも明記されている。

博物館・美術館への民間活力の導入手法として、今注目されているのは、大阪中之島美術館で採用されたコンセッション方式である。コンセッション方式の下で、学芸業務は引き続き、(地独)大阪市博物館機構が担うが、それ以外の維持管理・運営は、民間事業者が行う(図表4)。PFI方式の中でも、民間側の裁量範囲が広いコンセッション方式を採用することで、大阪中之島美術館の特色がどのように打ち出されるのか、今後の運営が注目されている。

なお、こうしたコンセッション方式など、博物館・美術館における民間活用の手法・スキームについては、次の「博物館・美術館運営における民間活用(下)」で詳しく考察する予定である。

図表4 大阪中之島美術館のコンセッション方式・スキーム概要



出所) 地方独立行政法人大阪市博物館機構「大阪中之島美術館運営事業実施方針(案)【概要版】」  
をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

### Ⅲ. 海外の博物館・美術館の運営状況

#### Ⅲ. 1. 大英博物館

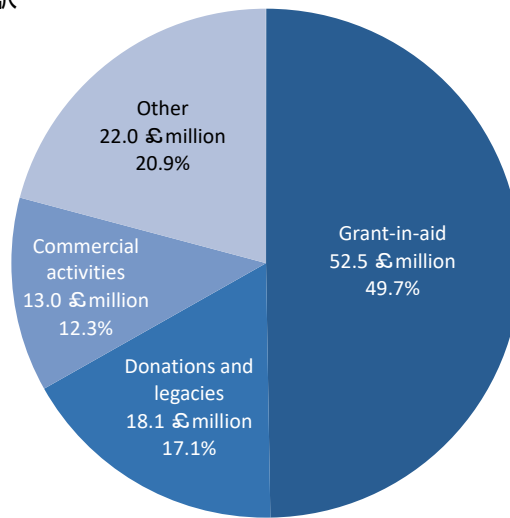
大英博物館は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省(Department for Digital, Culture, Media and Sport: DCMS)管轄下の政府外公共機関<sup>6</sup>(Non-Departmental Public Body: NDPB)に位置付けられる国立の博物館である。

大英博物館の収入のほぼ半分は、DCMSからのGrant-in-aid(補助金)である。こうした支援があることで、大英博物館の常設展の入館料は無料となっている<sup>7</sup>。続いて、Donations and legacies(寄附遺贈)が17.1%、Commercial activities(商業収入)が12.3%となっている。なお、Otherには、入場料、スポンサー収入、コレクションの貸与による収入などが含まれる(図表5)。

<sup>6</sup> 政府外公共機関(NDPB)は、中央政府の政策過程において一定の役割を持っているが、政府府省やその一部でもなく、アームズ・レングスに従って事業を行う組織である。

<sup>7</sup> 特別展(企画展)は有料であるが、メンバーシップに加入すれば無料となる。

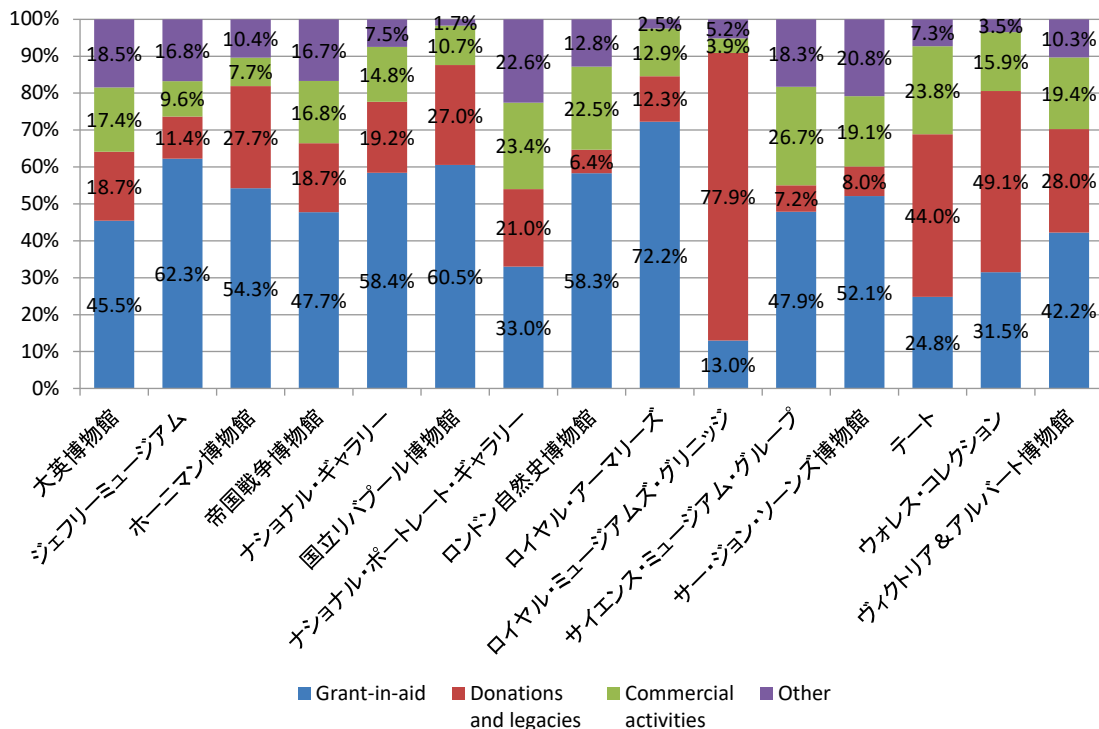
図表5 大英博物館の収入内訳



出所) The British Museum 「REPORT AND ACCOUNTS FOR THE YEAR ENDED 31 MARCH 2019」  
 をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

大英博物館にも、多様な寄附や助成制度が設けられており、その金額に応じて、オーダーメイドの舞台裏ツアーや、グレート・コートと呼ばれる中庭やギャラリーのイベント利用といった特典が用意されている。日本の企業でも三菱商事が、2008年より常設の日本ギャラリーのスポンサーとなっている。大英博物館をはじめ、DCMSが支援するNDPBの15施設は、優先事項、パフォーマンス指標などを定めた管理・運営に関する合意書をDCMSと交わしている。また、DCMSでは、社会貢献や資金調達の観点から、費用の効率化を図ることを推奨しており、各施設は自主財源の拡大を目指している。

図表6 デジタル・文化・メディア・スポーツ省で支援を行う博物館・美術館の収入内訳



出所) Department for Digital, Culture Media & Sport 「Strategic review of DCMS-sponsored museums」  
 (2017年11月)をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

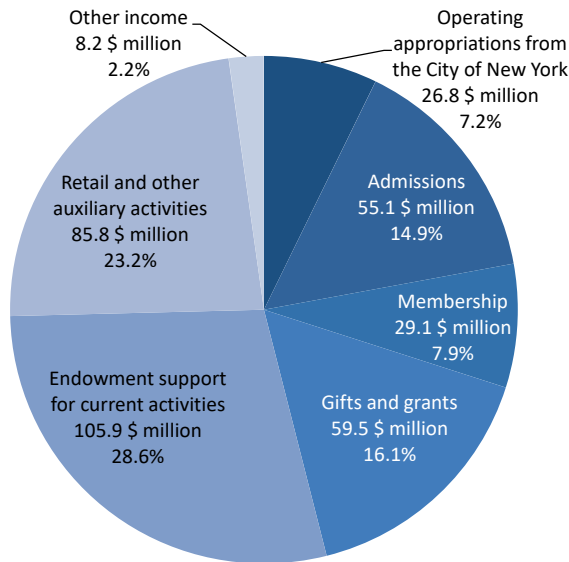
これら 15 施設の収入内訳をみると、施設によって収入項目にばらつきがあり、Grant-in-aid(補助金)の割合が高い施設も見られる一方で、Donations and legacies(寄附遺贈)や Commercial activities(商業収入)から多くの収入を得ている施設も見受けられる(図表 6)。

### Ⅲ. 2. メトロポリタン美術館

米国のメトロポリタン美術館(The Metropolitan Museum of Art)は、Cultural Institutions Group(以下、「CIG」という官民連携を促進する団体に属する非営利の美術館である。CIG には、メトロポリタン美術館以外にも、映画「ナイトミュージアム」の舞台となったアメリカ自然史博物館や、ニューヨーク水族館、ニューヨーク植物園、ブロンクス動物園など、34 の施設が属している。

1869 年、CIG はニューヨーク市と初めてパートナーシップを結び、ニューヨーク市はアメリカ自然史博物館の設置を承認した。この時、ニューヨーク市が博物館の土地・建物を所有し、施設の維持管理費を負担する代わりに、市民団体が博物館のコレクション、プログラムなどを担うスキームが用いられた。メトロポリタン美術館でも、同様のスキームが採用され、ニューヨーク市が、5 番街にある本館の土地・建物を所有し、施設の維持管理費を一部負担している。メトロポリタン美術館の営業収益内訳をみると、Endowment support for current activities(既存の活動への基金による助成)が 28.6%、小売、レストラン運営、駐車場収入などが含まれる Retail and other auxiliary activities(小売・その他収入)が 23.2%と大きく、そこに、Gifts and grants(寄附・助成)、Admissions(入館料)、Membership(メンバーシップ収入)が続く。一方、Operating appropriations from the City of New York(ニューヨーク市からの助成)は、7.2%に留まっている(図表 7)。

図表 7 メトロポリタン美術館の営業収益内訳



出所) THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART 「Annual Report for the Year(2018-2019)」  
をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

メトロポリタン美術館は、寄附などによる多額の運用資産を保有しており、Endowment support for current activities(既存の活動への基金による助成)には、その運用益も含まれている。

一方、14.9%と割合はそれほど大きくないが、Admissions(入館料)は重要な収益源である。メトロポリタン美術館は、海外からの利用者による入館料収入も大きい。入館料は 2018 年まで、任意の金額とされてきたが、その後、財

政難<sup>8</sup>を背景に義務化された。なお、ニューヨーク州の居住者や一部の州の学生などは、引き続き任意の金額となっている。

また、メトロポリタン美術館でも、多様なメンバーシップ制度が導入されており、館長、CEOによる特別イベントやパトロンラウンジの利用など、金額に応じた特典を受けることができる。このメンバーシップによる営業収益は、全体の7.9%となっている。

メトロポリタン美術館が属するCIGでは、多様な教育プログラムも提供している。例えば、アメリカ自然史博物館、ニューヨーク水族館など8つの文化施設が、ニューヨーク市教育省とパートナーシップを結び、ニューヨーク市の中学校に、UA (Urban Advantage Science Initiative) と呼ばれる科学教育のプログラムを支援している。こうした取り組みを通じて、地域の文化施設が身近なものになると、入館料の増加やメンバーシップの拡大も期待できるようになるだろう。

#### IV. 補論 ～民設民営の美術館～

民設民営の博物館・美術館は、本稿のメインテーマではないため、補論として簡単な考察を付記するに留める。

CSR活動の一環として、企業の創業者・経営者が、文化的・社会的活動を行うケースは多い。公益財団法人であれば、公益目的事業に関して、法人税が非課税となる。また、租税特別措置法には、財産を寄附した場合の譲渡所得等の非課税等の特例なども設けられている。

例えば、ブリヂストンの創業者である石橋正二郎氏が創設した「アーティゾン美術館(旧ブリヂストン美術館)」は、公益財団法人石橋財団(以下、「(公財)石橋財団」)が運営している。(公財)石橋財団は、美術館運営以外にも、芸術・文化・教育活動を支援する寄附助成事業を行っている。

(公財)石橋財団は、ブリヂストンの株式7,669万3千株(10.89%)<sup>9</sup>を保有する筆頭株主でもある。他の同様の美術館においても、公益財団法人が大株主となっているケースは多くみられる。こうした株式保有による配当収入などを含む基本・特定財産の運用益をベースに、美術館の運営を行う公益財団法人は多い。企業にとっても、こうした公益財団法人は、安定的な株主としての意味合いがある。

一方で、配当収入を前提とした美術館運営は、企業の収益状況に左右されることもあるため、資金源は可能な限り分散化することが望ましいといえるだろう。

<sup>8</sup> メトロポリタン美術館の分館であるメット・ブロイヤー(The Met Breuer)が閉館されるとの報道も出ている。

<sup>9</sup> 2019年12月31日時点。



## 参考文献

- 文部科学省、「社会教育調査 建築年別・構造別博物館数(博物館調査)」(2018年度)
- 独立行政法人国立美術館 HP (<http://www.artmuseums.go.jp/>)
- 独立行政法人国立美術館、「独立行政法人国立美術館概要」(2019年度版)
- 文部科学省、「独立行政法人国立美術館が達成すべき業務運営に関する目標(中期目標)」(変更 2018年3月9日)
- 独立行政法人国立美術館、「財務諸表」、「付属明細書」、「事業報告書」、「国立美術館業務実績報告書」(第18期事業年度(平成30年度))
- 東京国立近代美術館 HP (<https://www.momat.go.jp/ge/support/>)
- 東京国立近代美術館、「会員特典について」
- 東京国立近代美術館、「企業による美術館支援の新しい形」
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「事業概要」(2019年4月)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「中期計画(第1期 2019年4月から2024年3月まで)」(2019年4月1日)
- 大阪市立美術館 HP (<https://www.osaka-art-museum.jp/biken>)
- 大阪市役所、「平成29年度公の施設の指定管理者監査等結果報告の提出について」(2018年11月14日)
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「大阪中之島美術館運営事業実施方針(案)【概要版】」
- 地方独立行政法人大阪市博物館機構、「大阪中之島美術館運営事業 公共施設等運営権実施契約書(案)」(2019年11月7日訂正版)
- 大英博物館 HP (<https://www.britishmuseum.org/membership>)
- The British Museum「BRITISH MUSEUM MANAGEMENT AGREEMENT 2016-2020」
- The British Museum「REPORT AND ACCOUNTS FOR THE YEAR ENDED 31 MARCH 2019」
- Department for Digital, Culture, Media and Sports「Strategic review of DCMS-sponsored museums」2017年11月
- Cabinet Office Agencies and Public Bodies Team、「Public Bodies; A Guide for departments Chapter 2: Policy and Characteristics of a Public Body」
- 三菱商事、「お知らせ 大英博物館『三菱商事 日本ギャラリー』の単独スポンサーシップの更新について」(2017年12月13日)
- メトロポリタン美術館 HP (<https://www.metmuseum.org/join-and-give/membership>)
- THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART、「Annual Report for the Year 2018-2019」
- THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART、Press「The Met Breuer Fact Sheet」(2016年3月3日)
- THE METROPOLITAN MUSEUM OF ART、Press「The Metropolitan Museum of Art and The Frick Collection Planning Collaboration To Enable Frick to Use Whitney Museum of American Art's Breuer Building During Frick's Upgrade and Renovation」(2018年9月21日)
- the Cultural Institutions Group HP (<https://www.cignyc.org/about>)
- the city of New York HP (<https://www1.nyc.gov/site/dcla/cultural-funding/history-of-city-owned-cultural-institutions.page>)
- urban advantage science initiative HP (<https://www.urbanadvantagenyc.org/about-ua/>)
- EDINET、「有価証券報告書 株式会社プリヂェストン」(2019年1月1日～2019年12月31日)
- 文化庁、「文化庁の機能強化に向けた海外事例調査報告書」(2017年3月)
- 文化庁、「平成24年度 国立文化施設におけるパブリックリレーションズ機能の向上に関する調査研究事業」(2013年3月)

【お問い合わせ】PPP・インフラ投資調査部

<https://www.smtri.jp/contact/form-investment/index.php>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. この資料の権利は当社に帰属しております。当社の事前の了承なく、その目的や方法の如何を問わず、本資料の全部または一部を複製・転載・改変等してご使用されないようお願いいたします。
4. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。