

博物館は赤字なのか ～入館料収入をめぐるコストパフォーマンス～

はじめに

博物館の経営状況を語る時、その事業収入の少なさが「赤字」として話題になることがある。教育基本法や社会教育法で社会教育施設と規定される博物館では、博物館法の第 23 条に則り、入館料等を無料としているところも少なくない。入館料を徴収している館においても、大人一人あたりの料金は平均値で 434.3 円（中央値 310 円）と安価であり、入館者数の平均も 74,608 人（中央値 14,399 人）であることから大きな収入は見込めない（日博協 2020）。さらに教育振興や機会提供の観点から、年間パスポートや無料開館日などの様々な割引施策もとられる。結果として、一般的な博物館の事業収入は年間支出に対して 10% に満たないところが多いのが現実である。これは我が国の博物館に限った話ではなく、海外の博物館を見渡しても割合の差こそあれ同様の状況にあり、比較的自立的な経営が成されていると認識されているアメリカのミュージアムにおいても、2009 年の AAM（アメリカ博物館協会）の調査では、運営資金に占める入館料などの収入（Earned income）の比率の平均は、27.6%に過ぎないことが示されている（Bell2016）。

一方で、一部の大規模館や有名美術品を展示する美術館などにおいては、1000 円以上の入館料にあわせ、数十万人を越す入館者数が報じられることがある。また特に私立の動物園や水族館など、レジャー人気の高い施設では、比較的高額の入園料や園内施設の利用料や体験料、グッズの売り上げなどで大きな事業収入を上げているところも多い。博物館の財務状況は、その活動と同じく多様であり単純に一括して捉えることはできない。

本稿では、我が国の博物館の将来に向けた持続的な活動を考える上で博物館の財務状況、特に入館料収入を中心とした事業収入にスポットを当て、そのあり方や展望についても検討してみたい。

1. 日本の博物館総合調査

博物館の財務状況については、各館の財務諸表等によって詳しく知ることができるが、これらを公開している博物館は少ない。また、公開されていても各館によって異なる費用項目を読み解き、標準化することは難しい。そこで、日本博物館協会が実施している「日本の博物館総合調査（以下、総合調査）」のデータから、我が国の博物館の財務状況を概観してみたい。総合調査は調査票方式で実施されているため、限定された条件や内容での調査データとなるが、館種や公立私立を問わず 2,000 館を超える回答が集まっており、我が国の博物館の状況を把握することができる。

総合調査は、日本博物館協会が主体となって全国の博物館を対象に実施されている。博物館の管理運営全般の状況をアンケート（調査票）方式で収集する形であり、昭和 49（1974）年以来、数年ごとに行われている。現在は令和元年度に実施した第 10 回調査が最新であり、その概要が公開されているが（日博協 2020）、インターネット上の「日本の博物館総合調

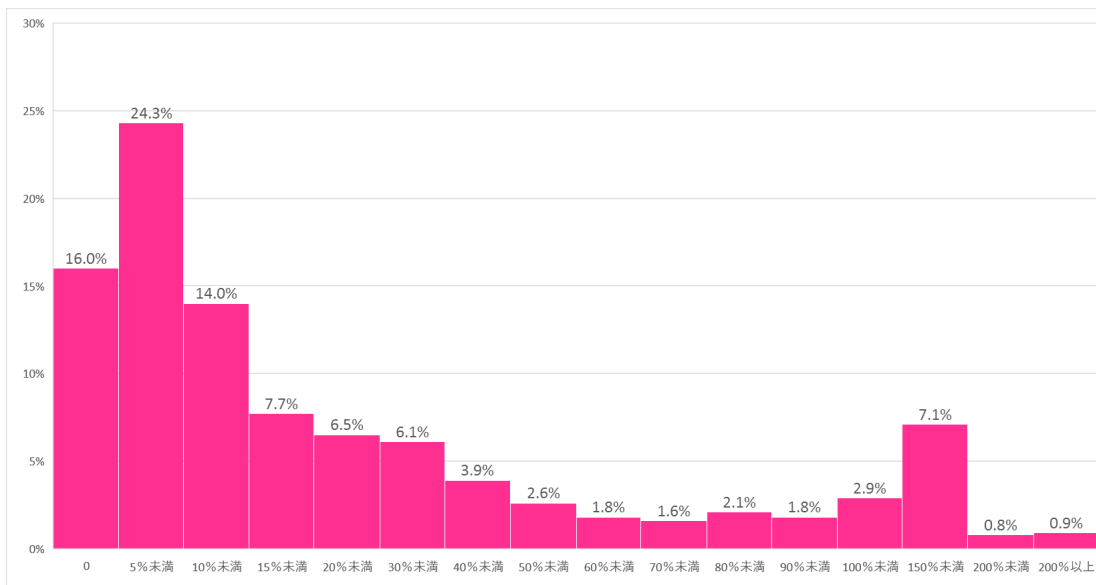


図1 博物館の支出に対する収入比率の分布

査：基本データ集」には、報告書に結果の概要がまとめられる前の「基本データ」が公開されているため、本稿ではこれを利用して検討を進める。なお本データは、平成25年（2013年）12月1日を調査基準日として、全国4,045館の博物館を対象に実施された調査によるもので、有効回答は2,258館である（注1）。本稿では基本データ集のうち、「17. 財政」における「表24 年間支出総額に占める事業収入（自己収入額）の比率の状況」の集計データを用いる。表24では館種別のデータが示されており、冒頭で述べたような館種ごとの財務状況を比較検討することができる。

まず図1で、調査対象全体（回答館1,598館）の、支出（運営費）に対する事業収入の比率分布をグラフ化した（注2）。グラフの左側に大きな「山」が存在していることからわかるように、収入比率が「10%未満」の博物館だけで全体の54.3%を占めており、半数以上の博物館が運営費の1割に満たない収入しか得ていない現状が確認できる。「5%未満」を頂点として、右下がりの形状を示すグラフが示すのは、ほとんどの博物館が公的資金や企業等からの内部支出に拠って経営を成り立たせている状況がわかる。

一方で、グラフの右側、収支比率「100%未満」から「150%未満」にかけての分布に注目したい。右下がりのトレンドから反転して、それほど高くはないものの、明確にもうひとつの山を作っている。これが示すのは、博物館の財務状況の二極化だ。つまり、確かに多くの博物館の事業収入は少なく、運営費の大半を自治体や企業などからの内部支出で賄う「赤字」の状態にある。それが図の左側に作られる大きな山で、博物館の財務状況に関する一般的なイメージは、ここから形成されている。しかし一方で、運営費のほぼすべて、もしくはそれ以上の事業収入を上げる「黒字」の博物館が10%を超えて存在していることに注目したい。この「100%未満」から「150%未満」の回答館について、公立私立の別をみると、国公立12.4%、私立28.1%と私立が2倍以上の高率を示している（注3）。私立博物館の中に

は、企業や財団などからの内部支出が大きく期待できないところや、収益を上げながら自律的に運営を続ける施設として設置されたものがあり、公立、私立の経営形態の差が反映された数字と言える。次に館種の差について知るために、データをさらに掘り下げてみよう。

2. セグメンテーションによる分析

法律上の博物館には、よく目にする歴史博物館や美術館のほかに、科学博物館や動物園、水族館なども含まれる。総合調査ではこれらを「総合、郷土、美術、歴史、自然史、理工、動物園、水族館、植物園、動水植物園」の11館種に分類している。それぞれ展示内容だけでなく、中心となる入館者の年齢層や利用形態、入館料などの設定値も異なる傾向にあるため、博物館の財務状況の分析はこれらの館種ごとに分類して行うのが効果的だ。ただし、全ての館種について細かく分析することは効率的でなく、回答数が少ない館種もあるために有効な分析にならない場合がある。ここでは比較的良く似た傾向を持つ館種について、人文系博物館、自然系博物館、生体展示系博物館（注4）と、大きく3つにセグメンテーションしながら比較検討してみたい。

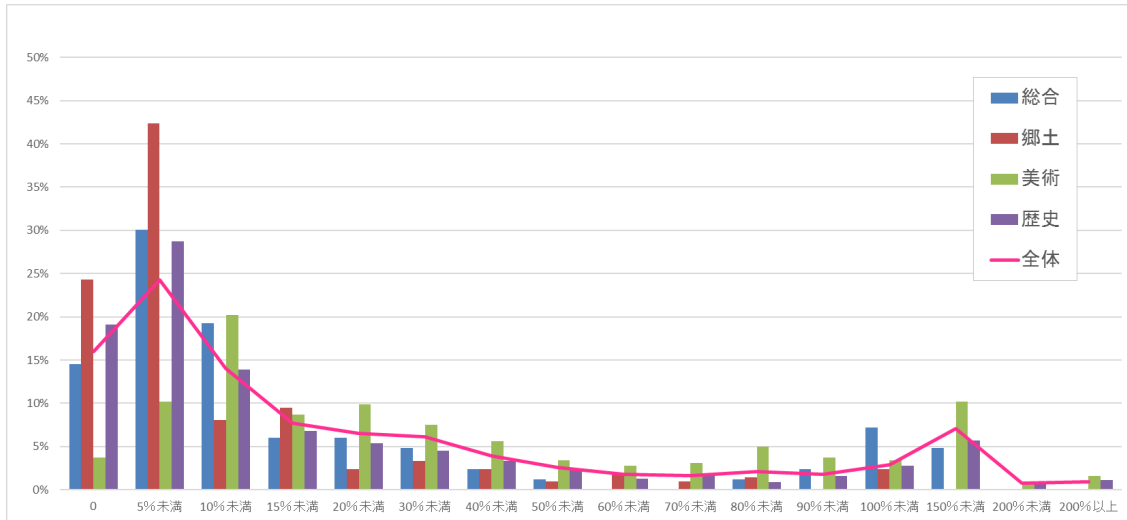


図2 人文系博物館 (n=1,370) の支出に対する収入比率の分布

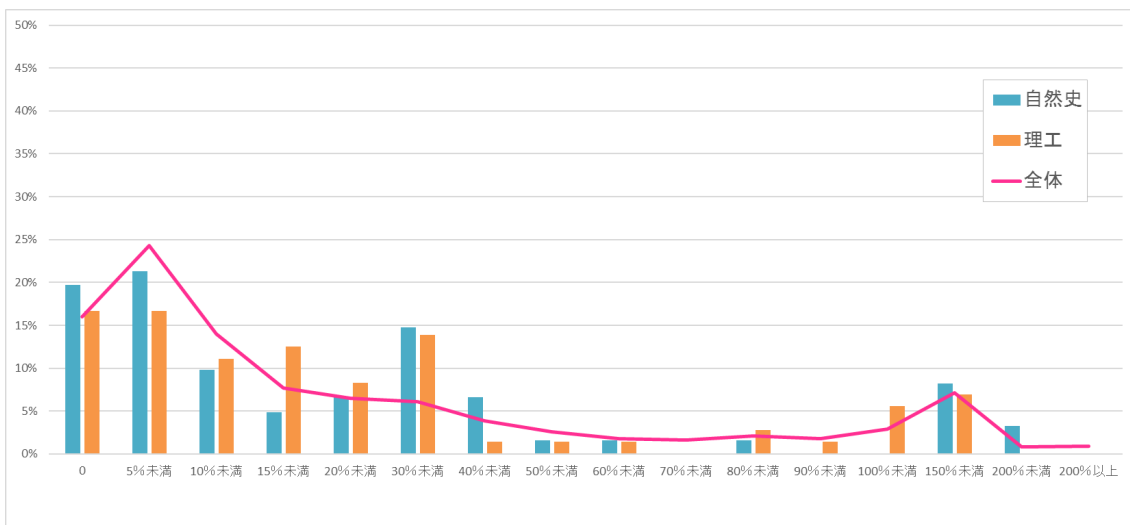


図3 自然系博物館 (n=133) の支出に対する収入比率の分布

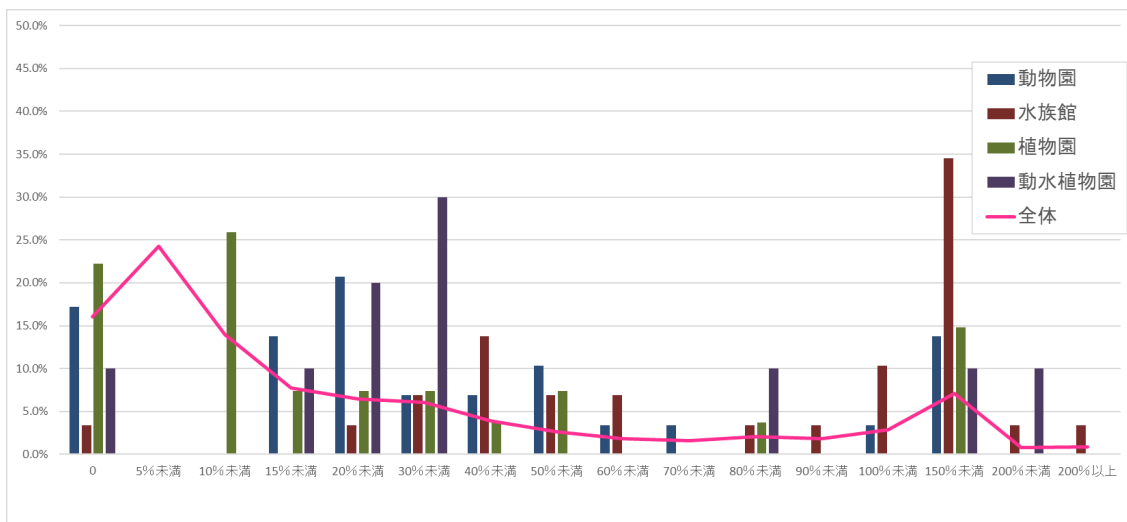


図4 生体展示系博物館 (n=95) の支出に対する収入比率の分布

図2は、人文系博物館、すなわち総合、郷土、美術、歴史の4館種の支出に対する収入の割合をグラフ化したものだ。グラフの左に大きな山を持ち、右側に小さな山を持つ形状が博

博物館全体のグラフ（図1）と似るのは、この4館種だけで1,370館、全体の85.7%を占めるためだ。いわゆる博物館の一般的なイメージは、これらの人文系博物館が形成しているといってもよく、そのグラフ形状から収益性の低さがわかる。中でも郷土博物館は「5%未満」を頂点とする山が高く、「100%未満」付近に山を持たない。全館種の中で最も収益性が低い館種である。これについては、総合調査に回答した285館の郷土資料館のうち279館、実に97.9%が都道府県立、もしくは市町村立の公立博物館であり（注5）、常設展を無料で開放している施設が49.8%と最も多い（図5）（注6）ことが背景にある。

他の3館種も左側に大きな山を持ち、傾向としては郷土博物館と同様である。異なるのは、「100%未満」付近にももうひとつの山を持っていることだ。中でも美術館は、4館種のなかで唯一「10%未満」の場所に頂点を持ち、右側の山も「150%未満」のところの頂点を持つ。他の3館種に比べて全体的に山の位置が右にずれていることは、相対的に収益性が高いことを示す。実は美術館は、私立館の比率が36.4%と、水族館の37.7%に次いで2番目に高い（注7）。また、常設展を無料で開放している館の比率が17.8%と、人文系4館種の中で際立って低い一方、特別展や企画展に関して常設展等とは別に入場料を徴収する館が50.7%と際立って高い（図5）（注8）。ある程度以上の規模を持つ美術館では、「ブロックバスター」と呼ばれる有名なアーティストや海外の美術作品などを扱う特別展や企画展が開催されることも多いが、こうした企画展示も含め、集客とそれによる入館料収入が全体の事業収入に大きく寄与していることがうかがわれる。

また、後援会や協力会などの、いわゆるサポーター組織についても美術館の充実が目立つ（注9）。個人会員では全体の平均値が413人に対して、美術館は1,256人と突出して多い。美術館に偏在しているといってもいい状況が看取できる。

このように私立館が相対的に多い状況にあわせ、収入や外部組織の支援といった面からみれば、人文系博物館の中でも美術館はやや特殊

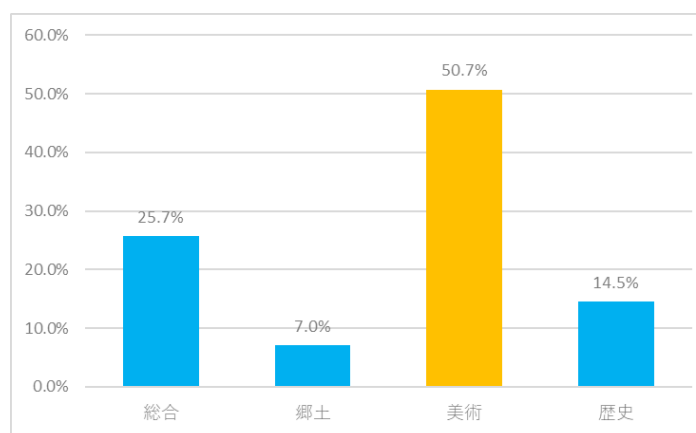
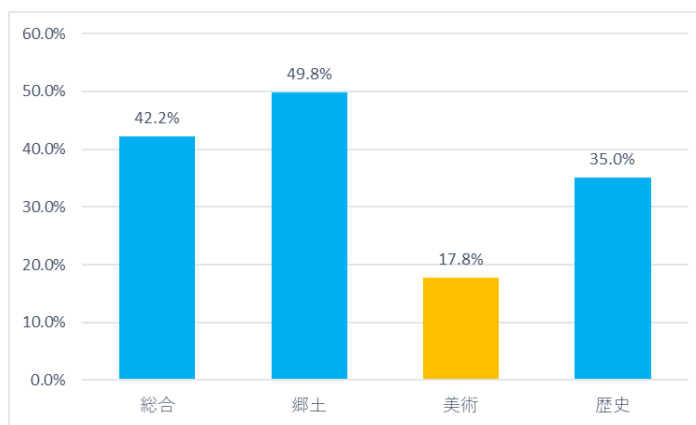


図5 常設展示無料館の比率（上）、特別展・企画展有料館の比率（下）

な立ち位置にあるといえよう。

図3には、自然系博物館として、自然史と理工博物館の収支比率を示した。グラフの左側に大きな山、右側に小さな山を持つ点で人文系博物館と共通するが、異なるのは「30%未満」の位置に3つめの山を持つことである。この要因についてはあまり明確ではないが、自然系博物館の入館者数は、人文系博物館の52,589人（4館種の平均値）に比べ、116,120.5人と、約2倍の数値を示す。このことから、相対的に入館料収入などが多い館があることが背景にあるかもしれない（注9）。

図4は、生体展示系博物館の収支比率である。動物園、水族館、植物園、動植物園の4館種は、家族などの週末レジャーの行先としても人気があり、特に私立館では比較的高額の入館料を徴収するが、多くの来園者が訪れる。ただし、回答館数が4館の合計でも95館と少ないこともあり、グラフはかなり散漫な分布を示し、明確な傾向がみえない。一方で、「150%未満」のところに山を持つことは共通しており、収益性の高い館が一定数存在することがわかる。特に水族館については、調査に回答した29館のうち、10館（34.5%）が「150%未満」に集中している。先に述べたように、水族館では私立の割合が37.7%と、全館種で最も高い。また、平均入館者数（516,055人）（注10）と平均入館料（1,268円）（注11）も最も高い数値を示しており、高いレジャー人気を背景に収益を確保しながら自立的に運営される館が多いことがわかる。

3. 多様な財務状況

以上のように、総合調査のデータを人文系、自然系、生体展示系と大きく3分類して分析するだけでも、それぞれの財務状況に特徴的な傾向の差異がみられた。博物館財務について俯瞰的に検討する際には、以上のような館種別の傾向にも留意する必要がある。また、美術館や生体展示系博物館など私立館の割合が高い館種では、相対的に収益性が高い傾向が看取され、設置主体の公私の差が大きなファクターとなっていることもわかる。また、総合調査のデータからは伺えないが、館の規模や所蔵するコレクションの内容によっても大きな差異があるだろう。

博物館が地域の文化資源として持続的に活動を続けていくためには、館の使命や性格にあわせた経営戦略が必要になる。運営資金をどのように確保するかは、その基盤を成すものだ。総合調査のデータは、事業収入の拡大や寄付等の外部資金を集めて自律的な経営を行う博物館が一定数存在することを明らかにしているが、全ての博物館がそれを目指すべきだということではない。博物館の収入を上げ、自立的な経営が行われることは設置者にとって期待したいところではあるが、当然のことながら運営のための経常的費用のほかに、入館者獲得のための広報費や、新しいコンテンツの購入、制作、造成、入館者サービスの最適化、設備補修や改修によるユーザビリティやアメニティの向上など、多岐にわたる投資が継続的に必要となる。こうした経営戦略を取ることが可能な博物館は少ないと言えるだろう。

当然ながら、多数を占めるのは企業・財団からの内部支出によって活動を維持する博物館

である。自立的な経営を行っている「黒字」の博物館と比べれば、その財務状況が問題視されることもあるが、本来博物館が、図書館などと同じ社会教育施設として法律上位置づけされていることを踏まえれば、「赤字経営」との批判は当たらない。その活動成果は生み出した事業収入によって測られるものではなく、文化や教育効果によって利用者や地域に還元されるものであるからだ。ただし、この文化・教育効果については、かつてのように自明のものとして認識されているものではない。長引く不況や新型コロナウイルス感染症の世界的流行を受けて悪化する経済状況の中では、あらゆるセクターがその存在意義を問う圧力にさらされることになる。博物館関係者は、博物館の使命と基本的役割の意義について発信することはもちろん、地域に還元される事業成果の価値と便益について指標化し、明示していくことでプレゼンスの向上と社会的価値の形成をこれまで以上に意識して行っていく必要がある。

4. 博物館事業のコストパフォーマンスとは

組織経営においては、単純に事業収入を増やす以外に、事業成果につながる生産性を上げるための検討も重要になる。

公立の博物館の活動や効果を測る指標のひとつに、「入館者1人あたり公費負担額（以下、「1人あたり負担額）」がある。計算式は単純で、収支額を入館者数で割ることで算出される（注13）。例えばある館（ここではA館とする）の年間支出が1億2000万円で、収入（ここでは入館料のみに単純化して考える）が2000万円だったとしよう。差し引いた収支額の1億円が公費支出額。仮に入館者数が10万人だとすれば、1人あたり負担額は1000円となる。つまり、事業費としてのインプット（収支額）を、事業成果としてのアウトプット（入館者数）で割ったものだ。

$$(120,000,000 \text{ (支出)} - 20,000,000 \text{ (収入)}) \div 100,000 \text{ (入館者数)} = 1,000 \text{ (1人あたり負担額)}$$

1人あたり負担額は、収支額と入館者数のみで算出される数値であるため、自治体の歳出や納税者の負担を示す直接的な指標ではない。また入館者数という、事業成果指標としてはあくまで一部のアウトプットについての評価指標に過ぎない。こうした限界性はあるものの、事業の効率や生産性といった、いわゆるコストパフォーマンスを示す評価指標として容易に算出できるものであり、自治体施設の事業評価に用いられることも多い（注14）。ここでは、この1人あたり負担額というコスト指標を題材に、博物館のコストパフォーマンスについて考えてみたい。

我が国の博物館の「平均的な姿」をモデルケースとして検討するため、ここでも総合調査のデータ（中央値）を用いてみたい（日博協2020）。入館料収入（105万円）（注15）、事業収支（2,860万円）（注16）、入館者数（14,399人）から計算された1人あたり負担額は、1,986円になる。同じ社会教育施設である図書館の1人あたり負担額は630円になるから（注17）、図書館に比べると博物館事業のコストパフォーマンスは悪いといえる。これを改善するためには、インプットを減らす（事業収入を増やす）か（注18）、アウトプット（入館者数）を増やす必要がある。

図6では「平均的な姿」の博物館について、収入と入館者数をそれぞれ2倍まで増やした仮定の曲線を「収入増モデル」「入館者数増モデル」として示した。ただし、ここではそれぞれの増加効果について単純に切り分けて比較するため、入館者増による収入増（入館料増）は計算に入れていない（注19）。さて、図6を見てわかる通り、収入が2倍になっても1人あたり負担額に大きな変化はない。これはもともとの入館料収入が支出に比して非常に小さいためである。一方で、入館者数は1人あたり負担額の計算における母数となるため、当たり前だがこの数値が2倍になれば、1人あたり負担額は1/2になる。つまり、1人あたり負担額というコスト指標においては入館者数が大きな因子となる。実際、仮に入館者数が2倍増した際の1人あたり負担額は993円となり、図書館統計には及ばないものの、かなり低廉化されることになる。

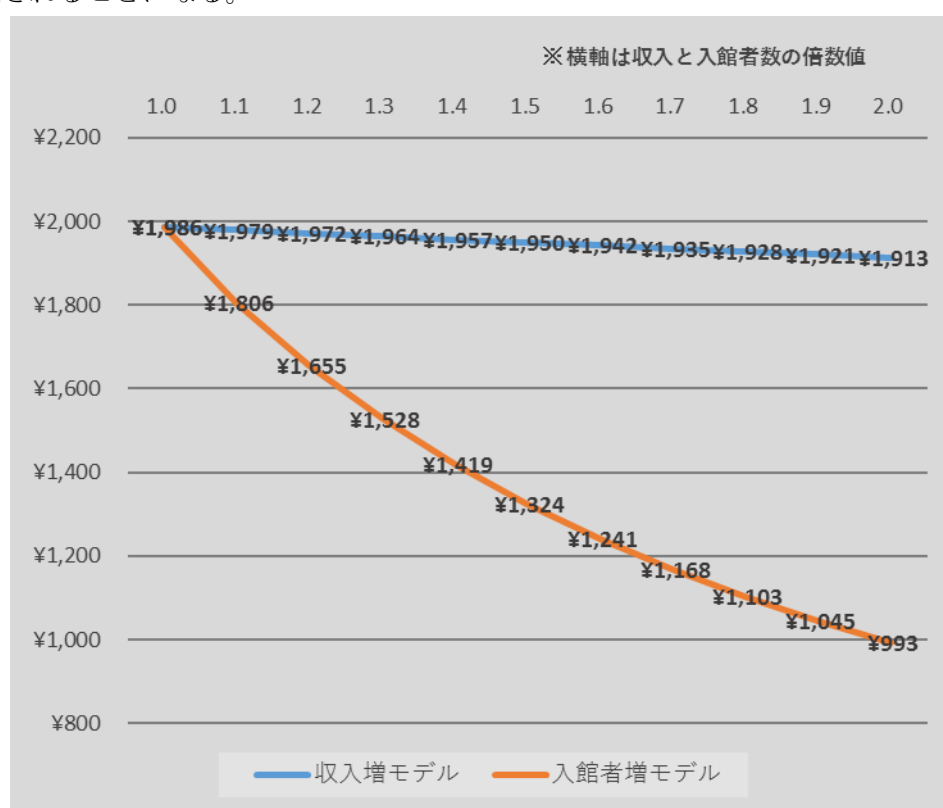


図6 博物館の「平均的な姿」における入館者1人あたり公費負担額と仮定のモデル

ここで少し考えてみたいのは、博物館活動において、収入（ここでは入館料に単純化して考える）を2倍にするのと、入館者を2倍にするのではどちらが容易いかということだ。おそらく答えは後者だろう。もともと博物館の入館者数は比較的増減が激しい。常設展の充実や魅力的な企画展により急激に入館者数が増えることは珍しくない（逆もちろんあるが）。学校との連携により団体見学が増えることや、イベント開催の増加、招待券などの配布による集客施策が功を奏すこともある。入館料が無料か安価に設定されている子供や学生の個人利用を促進することも入館者の増加に効果的だ。

一方で収入を上げるのは難しい。運営費の確保、支出削減を目的とした入館料の値上げが

行われることなどもあるが、高い収益性を追うほど市場の論理の中に置かれることになる。多くの博物館は、地域における社会教育施設として資料の保存や調査研究を基盤とした市民の継続的な学びや生涯学習の場となることを前提として活動してきており、事業の力点は、より充実した博物館体験の提供や教育の質を高めることにあった。広報やプロモーションは多くの場合で周知の域を出ず、誘客や集客を目的とした内容となっていないし、そもそも予算も小さいか、ほとんど無いことも多い。来訪者にとって重要なアメニティやホスピタリティ整備の面でも投資は低調で、多くの博物館は経年劣化による補修すらままならない状況にある。

以上から、1人あたり負担額というコスト指標を改善させるには、難易度や効果の面からみても、入館者数を増やすことが重要であることがわかる。館の活動目標として入館者数を過度に追及することについては、本来の目的（博物館が果たすべき基本機能の執行にあわせ、専門性の高い展示、充実した博物館体験や質の高い教育）が疎かになってしまいかねないことへの批判や、際限のない右上がりの目標設定に関する危惧もあり、慎重になるべきである。しかし、博物館法の母法である社会教育法第三条において「すべての国民があらゆる機会、あらゆる場所を利用して、自ら実際生活に即する文化的教養を高め得るような環境を醸成するように努めなければならない。」とあるように、教育機会提供の理念からは、より多くの博物館利用が促進されるべきであるし、博物館法第1条に掲げられた「国民の教育、学術及び文化の発展に寄与する」目的を達成するためにも、より多数の国民に博物館教育や資料に触れる機会を提供することが重要であることは言うまでもない。また、ユネスコも1960年の「博物館をあらゆる人に解放する最も有効な方法に関する勧告」において、入館料無償化を具体的施策として、教育の機会均等の観点から博物館の利用促進を勧めている。

もちろん適切な観覧環境や資料の保全、博物館体験の確保という観点から際限のない集客は避けるべきだが、より多くの利用者に博物館の資料やそこで得られる学びや発見に触れてもらうための集客施策は、設置者の目的だけでなく社会教育の理念や博物館の使命とも合致するはずだ。

一方で、入館者数を増やすことはもちろん簡単なことではない。少子化による学校利用の減少、余暇時間の過ごし方の変化や、レジャーの選択肢の増加など様々な背景もある。入館者数を大きく伸ばそうと思えば、何らかのインパクトが必要になることは事実だろう。ここで入館の大きな障壁となっている（注20）入館料を無料にした場合、入館者増にどれくらい寄与するのかを見てみたい。

宮崎県では「県民が文化に親しむ機会の充実」のため（宮崎県教育委員会 2008）、2005年度から県立総合博物館や県立美術館の常設展を無料化した。無料化以前の3年間の平均入館者数は、41,437人、無料化以後3年間平均は126,046人となっている（宮崎県総合博物館 2011）。つまり、2倍どころか3倍に入館者が増えたことになる。無料化前に入館料収入は2,875,800円なので（注21）、これだけの収入を失ったことにはなるが、全体の運営費の中ではわずかな金額に過ぎない。さらに言えば、入館料を受け取るためには、チケットの印

刷費や券売機設置維持費、受付人件費、事務費などの諸経費がかかっており、入館料収入はそのまま収益とみなすことはできないため、失った収入はさらに小さくなると思われる（注22）。以上を考えると、300万円弱の「投資」によってのべ8万人以上の入館者増を生み出した宮崎県の取り組みは、「県民が文化に親しむ機会の充実」というアウトカムをローコストで実現した施策と評価できるのではないか。そして、本施策の実施により、宮崎県総合博物館の1人あたり負担額は3分の1になり、コストパフォーマンスに優れた施設に変貌したことになる。

さらに踏み込んだ視点として、県民が文化に親しむことにより、どのような価値や便益が生まれたのか（社会的インパクト）などの評価を適切に実施できれば、自治体によるさらなる投資や、地域住民からの支援を引き出すことも可能になる。OECDとICOMは、2019年に出した自治体と博物館向けのガイドにおいて、博物館が社会的価値や便益をエビデンスとともに示すこと、地方政府（自治体）には博物館への積極的な投資によって地域の活性化や社会的な便益を最大化することを具体的な指針とともに求めている（OECD-ICOM2019）。その中で例示された「仮想評価法」による評価や「SROI（社会的投資利益率）」の計測などは、博物館現場ではあまり馴染みのないものではあるが、1980年代から国立歴史民族学博物館で一部試みられているし（総合研究開発機構1983）、滋賀県琵琶湖博物館では立命館大学との協働により、多様な方法と側面からの価値計測と評価が行われている（村山2001）。また、政府内においても近年、「文化GDP」の算出方法についての検討が進められており、文化サテライト勘定（CSA）を導入することによって、国際基準にも適合する一定の成果が得られているという（文化庁2020）。

もちろん博物館の価値や便益は、経済的な指標や経営学的手法によってのみ測られるものではない。しかしながら、適切な計測や評価方法の利用によって文化的価値を数値化することは、博物館のプレゼンスや社会的価値の形成にもつながるファクトデータを提供できるし、評価・検証過程の中で自らの事業の見直しや軌道修正を図ることも可能になる。今後は博物館の社会的価値の計測や運営評価について、これまで以上に戦略的な取り組みが必要となるだろう。

まとめにかえて

総合調査でみてきたのは、博物館財務の多様性と館種や設置主体による差異の大きさである。単純に収支比率だけみれば、その多様性に目を奪われるが、単純化すれば内部支出（自治体や企業組織等からの運営費）によって運営を維持している館と、自らの事業収入によって運営している館にわけるともでき、二極化が進んでいる状況が看取できる。とはいえ、全ての博物館が後者を目指すべきだということではない。UNESCOやICOMなど国際機関の定義や倫理規程を紐解くまでもなく、我が国の法律上でも博物館は公益性・公共性を理念として掲げた社会教育施設であり、地域の文化資源として広く門戸を開いておくべき存在である。その社会的価値は経済性のみで測られるものではなく、文化資源の保存と継承、

地域における学術と文化、教育拠点としての意義などを持つ地域の資源として、総合的に測られるべきだ。

また、博物館法第 23 条で示されるように、博物館は原則無料で利用されるべき施設である^(注 23)。博物館法の成立当初には、戦後の自治体財政のひっ迫や、比較的高額の施設維持費のほかに、すでに入館料を徴収している館への配慮、展示資料の保護や一定の入館抑制策などの多様な思惑があり、前年の昭和 25 年に成立した図書館法第 17 条の無料規定にはない「但し、博物館の維持運営のためにやむを得ない事情のある場合は、必要な対価を徴収することができる。」との文章が付記された(瀧端 2016、金山 2018)。これにより入館料の徴収ができることになったが、本当に期待する財政効果は得られているのか、むしろ入館料徴収によって生じた機会損失はないか、博物館本来の使命や目的を損ねてはいないかなど、博物館設置者と運営者、管理者は常に意識し、自問すべきだろう。

博物館の財務状況が問題化した際に、入館料を上げる、もしくは運営費を減らすなどの直接的コストを下げる判断が行われがちではあるが、宮崎県のケースは、博物館の使命を基本に、それが生み出す社会的価値と便益を自治体が再認識し、最大化を図るための無料化施策を実施することで成果を生み出したものと評価できる。ドラッカーを持ち出すでもなく、非営利組織の経営目的は「人と社会の変革」にある(ドラッカー 1991)。近年の ICOM 大会で見ても、2010 年中国・上海大会では Museums for Social Harmony が、2013 年ブラジル・リオデジャネイロ大会では、Museum (Memory + Creativity) = Social Change がメインテーマとして掲げられている。また、2019 年に初めて我が国で開催された京都大会の Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition も博物館が文化の結節点として機能することで、将来社会にどう位置づけられるべきかをテーマとしたものだ。博物館が社会にどのような影響を及ぼしうるのか、社会の中でどう振舞うべきか。博物館が社会の中の孤立した存在ではなく、重要な構成機関としてどのような役割を果たしうるのかは、これからの博物館の在り方を考える重要な命題である。

現在、イギリスの博物館協会は「Museums Change Lives」と題したキャンペーンを展開し、博物館の活動が人と地域社会に生み出すものを積極的に明示しようとしている。特に地域の文化・教育資源として存在する公立博物館においては、本来果たすべき使命や、地域に生み出す効果や便益について改めて問い直すことで、その価値の最大化を図るとともに、可視化して社会に示していく必要がある。

2018 年に閣議決定された「文化芸術推進基本計画(第 1 期)」では、博物館等の文化施設に求められる役割として「文化芸術の保存・継承、創造、交流、発信の拠点のみならず、地域の生涯学習活動、国際交流活動、ボランティア活動や観光等の拠点など」が挙げられている。特に地域の中小規模の博物館においては、これらの活動の拠点として広く開かれ、地域の中で活用されることこそが重要であり、収支の金額のみを見て赤字経営だなどという評価は、博物館がもたらす社会的便益を認識できていないことに起因する。仮に博物館の経済効果に注目するとしても、少額の単体収入を追うのではなく、地域への外部波及効果を含

めたエリアマネジメント的な視点にもとづく事業評価の中で捉えられるものである。むしろ、博物館の持つ文化的価値、観光的価値を引き出したいのであれば、積極的な投資を行うスタンスこそが必要だろう。そして博物館には、投資を引き出すための戦略的な事業評価と成果の明示が求められる。

参考文献

- 上山信一・稲葉郁子 2003 『ミュージアムが都市を再生する 経営と評価の実践』 日本経済新聞社
- 大阪府改革プロジェクトチーム 2008 「公の施設」『財政再建プログラム試案』
- 金山義昭 2018 「公立博物館の入館料は無料か有料か：博物館のあるべき姿を問い直す」『法政大学資格課程年報』 7
- 後藤和子 2020 「博物館と地域発展—OECD/ICOM『文化と地域発展：最大限の成果を求めて』を読み解く」『別冊博物館研究「ICOM 京都大会 2019 特集」』 日本博物館協会
- 総合研究開発機構 1983 『文化経済学事始め：文化施設の経済効果と自治体の施設づくり』 学陽書房
- 瀧端真理子 2016 「日本の博物館はなぜ無料でないのか？—博物館法制定時までの議論を中心に—」『追手門学院大学心理学部紀要』 第 10 巻
- 文化庁 2020 『令和元年度「文化行政調査研究」文化芸術の経済的・社会的影響の数値評価に向けた調査研究事業』 報告書
- 宮崎県教育委員会 2008 『宮崎県生涯学習振興ビジョン』
- 宮崎県総合博物館 2011 『宮崎県総合博物館年報』 No.40
- 村山皓編 2001 『施策としての博物館の実践的評価—琵琶湖博物館の経済的・文化的・社会的効果の研究』 雄山閣
- P.F. ドラッカー（訳：上田惇生・田代正美）1991 『非営利組織の経営 - 原理と実践 - 』 ダイヤモンド社
- Ford W. Bell ,*How Are Museums Supported Financially in the U.S.?*, Embassy of the United States of America,2016
- OECD-ICOM,*Culture and local development: Maximizing the impact-Guide for local governments, communities and museums*,2019
- ※日本語版は『文化と地域発展：最大限の成果を求めて—地方政府、コミュニティ、ミュージアム向けガイド』 ICOM 京都大会準備室編

注1 本調査は、平成 25～27 年度 日本学術振興会（JSPS）科学研究費助成事業 基盤研究(B)課題番号

25282079 の助成を受けて実施されている

注 2 杉長敬治 2015 「財政について 表 24」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 3 杉長敬治 2015 「財政について 表 22」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 4 動物園や水族館など、生物や植物などの生体を主たる資料とする博物館について、適切な用語ではないかもしれないが、ここではひとまず「生体展示系博物館」と呼んでおく。

注 5 杉長敬治 2015 「館の設置・運営について 表 1」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 6 杉長敬治 2015 『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集 入館料について(調査票 7. 関連)』「表 4 常設展の有料館と入館料の状況(館種別)」

注 7 杉長敬治 2015 「回答館の基本属性 表 1」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 8 杉長敬治 2015 「入館料について 表 9」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 9 杉長敬治 2015 「後援会・協力会について 表 9」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 10 杉長敬治 2015 「入館者について 表 5」から再計算 『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 11 杉長敬治 2015 「入館者について 表 5」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 12 杉長敬治 2015 「入館料について 表 4」『「博物館総合調査」(平成 25 年度)の基本データ集』

注 13 博物館で数える「入館者数」は、同一人物のリピート来館数を除外できていない「延べ人数」である。そのため「利用者 1 人あたり公費負担額」は、厳密には「利用 1 回あたり公費負担額」となる。

注 14 インターネット上で検索するだけでもいくつか挙がってくる。平成 20 年度以降に大規模な財政改革を進め、博物館を含めた公の施設の存廃検討が行われた大阪府でも、「施設ごとの方向性」を検討するための個票に「利用者 1 人あたり府費投入額」が記載された(大阪府改革プロジェクトチーム 2008)

注 15 博物館の事業収入としては、入館料収入のほかにも、ショップ等の売上や、施設の賃貸料、寄付などの外部資金などがあるが、総合調査で収集されたデータの中央値は、ショップ等の売り上げこそ 14 万円となるが、他は 0 円である(日博協 2020)。ここでは後段の思考実験(入館料を無料にした場合の入館者増)を踏まえて、事業収入を入館料収入のみで挙げておく。

注 16 支出総額の中央値 2,965 万円から入館料収入の中央値 105 万円を引いた 2,860 万円を収支額とした(日博協 2020)。

注 17 日本図書館協会 HP 記載の「公共図書館集計 2020 年」から算出(2020 年予算額の合計 21,122,546 万円、入館者数 335068 千人)。元データは『日本の図書館 統計と名簿』からの抜粋。

注 18 収支額を小さくすることは、収入を増やすほかに自治体や企業・財団からの運営費を減らすことでも達成できる。直接的な支出を減らすことで削減効果も大きいため、多くの自治体で運営費の削減が行われてきたが、そこに博物館現場での努力や取り組み成果が介在する余地はなく、少ない人員や予算にあえぐ博物館現場にとってのディスインセンティブとなっていることは否定できない。ここでは博物館現場での取り組みとその方向性を検討するため、支出削減については扱わない。

注 19 収入増モデルにしても、入館料の値上げのほかに企画展などの大量集客による増など、入館者数と

連関して増える場合のほうが多いが、ここでは計算に入れない。

注 20 文化に関する世論調査報告書（令和 2 年 3 月、文化庁）では、「美術館・博物館に行きやすくなるための要因」に対する回答に「入場料が安くなる」を選んだ方が 48.1%いた（回答数 3000）。

注 21 2004 年度における入館者数から計算（宮崎県総合博物館 2011）

注 22 こうして整理すればどれほどの博物館が、博物館法第 23 条の「但し、博物館の維持運営のためにやむを得ない事情のある場合は、必要な対価を徴収することができる。」に則って入館料を徴収しているのかという疑問すら浮かぶ。総合調査における「平均的な姿」でも、支出 2,965 万円のうち、収入は 105 万円だから、単純計算して 28 分の 1 に過ぎない。さらには入館料徴収にかかる費用（事務も含めた人件費やチケット発券機の設置、チケット印刷費等）も生じているはずだ。もちろんわずかであっても収入があるに越したことはないが、それは入館料の徴収によって発生する教育や鑑賞の機会損失と、正しく便益比較されているだろうか。

注 23 厳密には、本条は公立の登録博物館について入館料の原則無料を規定するものである。