

資料編 1（基本情報）

1 運営費（決算額）

* 下記一覧とは別に、2014（平成 26）年度には開館 20 周年記念事業費として 199 万 8,000 円が支出・交付されている。

①直営期

年度	運営費（円）
1994（H6）	248,603,008
1995（H7）	62,610,295
1996（H8）	70,110,494
1997（H9）	72,706,538
1998（H10）	62,852,126
1999（H11）	57,568,410
2000（H12）	48,881,045
2001（H13）	45,396,232

②民間委託～指定管理第 1 期

年度	委託料（円）
2002（H14）	28,875,000
2003（H15）	28,875,000
2004（H16）	28,875,000
2005（H17）	28,849,800
2006（H18）	27,960,000
2007（H19）	29,362,000
2008（H20）	29,624,000
2009（H21）	29,244,000
2010（H22）	28,881,000

③指定管理第 2 期～現在

年度	委託料（円）
2011（H23）	29,400,000
2012（H24）	29,400,000
2013（H25）	29,400,000
2014（H26）	30,281,000
2015（H27）	30,281,000
2016（H28）	35,597,000
2017（H29）	37,092,000
2018（H30）	37,092,000
2019（R1）	37,092,000
2020（R2）	37,591,000
2021（R3）	38,278,000
2022（R4）	39,026,000
2023（R5）	38,500,000

直営期の平均は 6,001 万 7,877 円、最も低かった直営期最終年（2001〈平成 13〉年）で 4,539 万 6,232 円である。民間委託初年（2002〈平成 14〉年）の委託料は 2,887 万 5,000 円なので、民営化によって直営期の平均に対しては約 48 %、直営期最終年に対しては約 63 %まで運営費が削減されている。

民間委託されたといっても記念館関連の支出は NPO 古川学人に交付された委託料だけではないから、この数字だけで単純に記念館関連の予算が半分ないし 3 分の 2 に削減されたといえるわけではない。

しかし、指定管理者制度が導入された全国の博物館施設等の事例を広く検証すると、

民営化時の運営費削減幅は 20 ～ 30 %程度であることが分かっている。民営化に伴う記念館運営費の大幅な減額は、金山喜昭『博物館と地方再生—市民・自治体・企業・地域との連携』（同成社、2017 年）でも注目されたように、全国的に見ても極端な事例として知られている。

2 基本業績

(1) 入館者等の人数推移

①直営期

年度	人数
1994 (H6)	4,536
1995 (H7)	12,062
1996 (H8)	9,682
1997 (H9)	8,527
1998 (H10)	6,082
1999 (H11)	5,508
2000 (H12)	5,007
2001 (H13)	4,638

②民間委託～指定管理第 1 期

年度	人数
2002 (H14)	5,499
2003 (H15)	5,721
2004 (H16)	4,864
2005 (H17)	4,341
2006 (H18)	4,516
2007 (H19)	4,492
2008 (H20)	6,948
2009 (H21)	4,659
2010 (H22)	4,228

③指定管理第 2 期～現在

年度	人数
2011 (H23)	5,061
2012 (H24)	5,182
2013 (H25)	6,793
2014 (H26)	9,105
2015 (H27)	11,472
2016 (H28)	15,627
2017 (H29)	12,902
2018 (H30)	11,938
2019 (R1)	11,396
2020 (R2)	4,297
2021 (R3)	8,028
2022 (R4)	8,145
2023 (R5)	10,867

入館者等や入館料収入は、時期ごとに数え方が変わったり、事業内容によって利用者の性格が変わったりするので、一概に比較できない。たとえば、学校関係の利用では、近年の学校を取り巻く社会環境の変化から、いわゆる社会科見学の形式よりも、記念館のスタッフが出張して講話をしたり、巡回展示など教育資源を提供したりする形式も多くなった。

そのため特に指定管理第 2 期（2011 年度）以降は記念館の教育事業の利用者として、出張講話等における受講者数もカウントに含めている。「入館者等の人数」とあるのはそのためである。従って、ここでの数字は必ずしも来館者数と同じではない。

2002（平成 14）年の民営化は、直ちに利用者数の増加につながることはなかった。明らかに状況が改善し始めたのは 2011（平

成 23) 年度の指定管理第 2 期からである。
2020 (令和 2) に数値が大きく下がったのは
新型コロナウイルス感染症対策のためで、
その後は通常の水準に戻っている。

(2) 貸室利用料収入

①民間委託～指定管理第 1 期

年度	収入額 (円)
2002 (H14)	124,350
2003 (H15)	150,790
2004 (H16)	182,410
2005 (H17)	166,200
2006 (H18)	153,735
2007 (H19)	175,310
2008 (H20)	133,980
2009 (H21)	155,920
2010 (H22)	193,200

数値化できる業績は種々あるが、たとえば年会費制の友の会の拡充により、利用者数の増加と入館料収入の増加は必ずしも比例しなくなった。そこでここでは、「(2)貸室利用料収入」をまとめている。研修室・講座室の貸出というサービス内容に変化が無い貸室利用料収入の推移は、運営努力の成果を押し量りやすいからである。

貸室料収入は、民間委託後も低調なままだったが、指定管理第 2 期以降 (2011 (平成 23) 年～) は相当に改善した。2020 (令和 2) 年に大きく下がるのは新型コロナウイルス感染症の広がりにより公共施設全般の利用が大きく減ったためである。

②指定管理第 2 期～現在

年度	収入額 (円)
2011 (H23)	653,340
2012 (H24)	655,740
2013 (H25)	347,680
2014 (H26)	319,590
2015 (H27)	255,870
2016 (H28)	687,920
2017 (H29)	470,200
2018 (H30)	467,636
2019 (R1)	433,332
2020 (R 2)	152,832
2021 (R 3)	286,104
2022 (R 4)	199,968
2023 (R 5)	340,944

3 委託料・指定管理料以外の収入及び 全体収入に占めるその割合

①民間委託～指定管理第1期

年度	収入額（円）	割合
2002（H14）	1,699,137	5.55%
2003（H15）	1,558,502	5.12%
2004（H16）	1,749,548	5.71%
2005（H17）	1,242,495	4.12%
2006（H18）	2,552,159	8.36%
2007（H19）	2,843,584	8.82%
2008（H20）	3,418,973	10.34%
2009（H21）	2,644,953	8.29%
2010（H22）	3,615,662	11.12%

②指定管理第2期～現在

年度	収入額（円）	割合
2011（H23）	3,980,703	11.92%
2012（H24）	4,132,127	12.32%
2013（H25）	4,965,207	14.44%
2014（H26）	5,584,068	15.56%
2015（H27）	4,934,361	14.01%
2016（H28）	4,142,398	10.42%
2017（H29）	2,880,574	7.20%
2018（H30）	2,706,882	6.80%
2019（R1）	3,639,061	8.93%
2020（R2）	3,121,513	7.66%
2021（R3）	6,812,020	15.10%
2022（R4）	4,142,938	9.59%
2023（R5）	4,205,658	9.84%

民間委託後、自治体から交付される委託費・指定管理料以外の収入を増やすことは重要な課題だった。直営期の運営費に対して委託料が大幅に削減されたことは、少な

くとも建前としては、経営努力による収入増が可能だと自治体も受託者側も考えた結果だからである。では実際にどうだったか。

期間ごとに平均を比べると、民間委託期（2002～05〈平成14～17〉年）が156万2,420.5円／年、指定管理第1期（2006～10〈平成18～22〉年）が301万5,066.2円／年、指定管理第2期（2011～15〈平成23～27〉年）が471万9,293.2円／年、指定管理第3期（2016～20〈平成28～令和2〉年）が329万8,085.6円／年、指定管理第4期（2021〈令和3〉年～現在）が505万3,538.6円と、細かな上下はあれ総じて向上してきたことがわかる。これには前述の会場利用料収入はじめ、物品販売や入館料収入などすべての営業収入が含まれる。

一方で、NPO古川学人の財政上の自立度を意味する、全収入に占める委託費・指定管理料以外の収入の割合は、依然として10％前後である。指定管理第3期以降は、それ以前と比べて指定管理料が500～1,000万円弱程度増額されたから、割合が同じであれば収入額は増えていることになるが、しかし、民間事業者としての自立度の向上という意味では依然として道半ばである。

ちなみにここでいう収入額には、名目上NPO古川学人の名義で取得したわけではない金額は含まれていない。たとえば、別個に実行委員会を組織した2011～2012（平成23～24）年度の「大崎の『宝』＝『人』プロジェクト」の414万1,000円（「平成24年度宮城県新しい公共の場づくりのためのモデル事業」）や、専門職員である大川真、小嶋翔、佐藤弘幸各氏が個人名義で取得し

た民間財団からの研究助成金などである。これらについては「資料編 2（各種一覧）」も参照されたい。

4 民営化後におけるNPO古川学人の 当期損益・正味財産

①民間委託～指定管理第1期

年度	当期損益（円）	正味財産（円）
2002（H14）	1,428,135	1,428,135
2003（H15）	235,473	1,663,608
2004（H16）	611,167	2,274,775
2005（H17）	89,713	2,364,488
2006（H18）	750,543	3,115,031
2007（H19）	692,050	3,807,083
2008（H20）	441,480	4,248,563
2009（H21）	500,220	4,748,783
2010（H22）	-1,873,948	2,874,835

②指定管理第2期～現在

年度	当期損益（円）	正味財産（円）
2011（H23）	425,274	3,300,109
2012（H24）	-970,364	2,329,745
2013（H25）	-2,107,948	221,797
2014（H26）	-138,450	83,347
2015（H27）	655,613	738,960
2016（H28）	841,564	1,580,524
2017（H29）	545,398	2,125,922
2018（H30）	702,041	2,827,963
2019（R1）	327,418	3,155,381
2020（R2）	401,017	3,556,398
2021（R3）	2,597,977	6,154,375
2022（R4）	-989,091	5,165,284
2023（R5）	1,042,103	6,207,387

当期損益はその年度における純利益、正味財産はその年度に於ける資産合計から負債合計を差し引いた金額である。時期によって会計上の用語が異なるが、ここでは「当期損益」「正味財産」としてまとめた。

要はNPO古川学人が、毎年いくらずつ貯金し、その総額がいくらになったかをまとめたものである。NPO古川学人の主たる事業は吉野作造記念館という公共施設の運営だが、民間事業者である以上、組織として一定の内部留保を確保しなければ経営はできず、また直営期の運営費に比べて民間委託後の委託料、指定管理料は相当に減額されているから、必要な事業資金や人件費を確保するためにも、法人としての財政力を養うことは必須である。

前項の「3 委託料・指定管理料以外の収入及び全体収入に占めるその割合」では、全体的に見て収入が向上してきたことが確認できた。しかし、収入額の増加は、事業拡充に伴う支出額の増加と同時に進むため、必ずしも利益の向上にはつながっていない。つまり、増えた収入は主に事業の拡充のために投資されたことになる。

また、2010（平成22）年度、2012～2014（平成24～26）年度、2022（令和4）年度と、損失が発生した年度が5回ある。前項「3 委託料・指定管理料以外の収入及び全体収入に占めるその割合」を見ると、2010（平成22）年は利益そのものも下がっていた。一方、2012～2014（平成24～26）年は結果として損失が生じたが、利益も相当に増えた時期であるから、金銭の出入り全体が活発だったともいえる。本論で述べたとおり、この時期は大幅に事業や運営体制が改められていった時期であり、その後の事業展開や収入増、また当期損益・正味財産の回復・向上を見れば、必要な投資をしていた時期だと見ることもできる。

なお、2022（令和 4）に損失が生じたのは、最低賃金改定やNPO法人 20 周年事業のために人件費が増加したことが要因である。逆に、2021（令和 3）年の当期損益が突出してよい成績であるのは、記念館開館 25 周年事業として取り組んだクラウドファンディングの成果である。また、2019（2020）年度からは宮城県共同募金会による「みやぎチャレンジプロジェクト」に参加することで、毎年度末に集中的な寄附金募集の取組が行われるようになった。

以上に見たように、NPO古川学人の収益性は依然不安定で、経営体力の向上も少しずつは進んでいるが、なお低調である。NPOという団体や事業の性格を考えれば、事業収入をベースに収益の安定性を格段に向上させることは相当に困難だろう。抜本的にこれを改善するには、「認定NPO法人」の取得、遺贈寄附を受贈する体制の整備、あるいは他の公共事業の委託を並行して受けることなどが考えられるが、いずれにせよNPO本体の組織の充実がまず必要である。