

## 美術館・博物館(ミュージアム)における顧客との関係性構築と戦略・行動に関する試論

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

## I はじめに

優良なコレクションは、美術館や博物館(ミュージアム)に、顧客を多く引き寄せる魅力になるといえる。例えば山梨県立美術館が所蔵するミレーの「種をまく人」や「落ち穂拾い、夏」等は、購入時には様々な批判はあったが、1978年の開館以来、観光の目玉として多くの顧客を集めている。しかし数ある美術館や博物館が、優良なコレクションを限りなく持つことは不可能に近いといえよう。逆に建物や施設はつくられながら、コレクションには乏しいところがあるのも事実である。特に公立のミュージアムは、その設立経緯をみると収蔵するコレクション以上に、施設そのものをつくるのが目的だったように見受けられるものもある。

しかし美術館や博物館などのミュージアムは、様々な顧客を誘引する特性を、他にも多く持つものである。顧客を集めるのにこれを上手く利用しない手はないであろう。

本稿は、ミュージアムが行うコレクションには必ずしも依存しない様々な顧客集めのあり方を取り上げ、企業経営にも援用できそうな示唆を得ようとするものとなっている。

具体的には、顧客との優良な関係性の構築は、「仕掛け」と「場の設定」によって促進されること(清宮,2015a; 2016a)や、資源ベースでの競争では優位に立てない時に、「自律的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)」は、事業定義を変えながら競争ルールを変え、競争への対応

1) 「登録博物館」とは設置主体が自治体や社団法人、宗教法人などで、館長、学芸員が置かれ、年間150日以上開館しており、都道府県や市町村の教育委員会に登録/指定されており、博物館法の定義に基づく事業を行っている施設をいう。また「博物館相当施設」とは、設置主体に制限はないが、学芸員に相当する職員がおり、年間100日以上開館して、都道府県や市町村の教育委員会に登録/指定されているものをいう。さらに「博物館類似施設」とは、博物館と同種の事業を行うが、上記のような要件を満たしていないものをいう。もちろんこれら3つ以外にも博物館と同種の事業を行いながら、文部科学省「社会教育調査」の統計では把握されていない施設もある。

を進める有力な手段の1つとなること（清宮、2015b; 2016b）を、ミュージアムにおける顧客集めの活動や、顧客との関係性構築のあり方を例に取って検討し、拡大的に解釈しようとするものとなっている。

## II | ミュージアムの増加と運営危機

ミュージアムの数は、第二次大戦後、日本では大幅に増加している。ミュージアムは行政では文部科学省の管轄で、「資料収集・保存、調査研究、展示、教育普及といった活動を一体的に行う施設」として、また「実物資料を通じて人々の学習活動を支援する」重要な役割を果たすものとして位置づけられ、博物館法や社会教育法のもとで管理されている。また、歴史や科学などに関する「博物館」はもちろん、「美術館、動物園、水族館等を含む多様な施設」としても位置づけられ管轄されている。本稿では特に博物館、美術館を取り上げるが、上記の定義で文部科学省が作成した『社会教育調査』によれば、我国のミュージアム数は1987年～2011年の間で、登録博物館が513館から913館へ、博物館相当施設を含めた場合は737館から1,262館へ、さらに博物館類似施設も含めると2,311館から5,147館へと増えたことになっている<sup>1)</sup>。つまり、その期間だけでもミュージアムの数は、ほぼ倍増しているのである。

そのような中で、少し前ではあるが2003年、芦屋市立美術博物館（兵庫）の廃絶問題が持ち上

がったのであった。芦屋市立美術博物館は公立のミュージアムでありながらも、民間の運営委託先が見つからなければ休館し、施設の売却が検討されたのである<sup>2)</sup>。

実は私立のミュージアムでは、日本経済が冷えこんだ1990年代から2000年代にかけて閉館したところは多く、比較的有名なところでは、1999年にセゾン美術館（東京）が閉館し、また2001年には東武美術館（同）が、そして2003年には大阪出光美術館が閉館している。さらに同じ時期には東京都心の百貨店（三越、小田急、伊勢丹、いずれも新宿）に併設されていた美術館も閉館している。

近年でも有名なところでは、2011年にマリローランサン美術館（長野）が閉館し、また同年、メルシャン軽井沢美術館（同）が、さらに2014年には清里現代美術館（山梨）が閉館している<sup>3)</sup>。

ミュージアムの運営には費用が掛かる一方で、収入は容易に上がらず、経費削減や運営の効率化は、ミュージアムが常に抱える課題であるといっ  
て良いであろう。さらにミュージアム運営の根源的な弱点を1つあげれば、所蔵するコレクションには柔軟性が乏しいこともあげられる。資産として貴重なコレクションは、逆にその流動性が極めて低いからである。もちろんそのために、常設展だけではなく企画展も行なわれているのだが、ミュージアムにとって、所蔵するコレクションは社会への価値提供の根源をなす資源・資産でありながら、そのような弱点も持ちあわせているのである<sup>4)5)</sup>。

2) この背景には、阪神淡路大震災の復興のための財政難があった。なお芦屋市立美術博物館は結局「指定管理者制度」を導入して存続している。ミュージアムを含む公立の施設は「指定管理者制度」等を上手く使いながら管理運営を外部委託することが多くなっているといえる。

3) 長野県・蓼科高原にあったマリローランサン美術館は2011年に閉館したが、2017年7月に東京のホテルニューオータニ別館内で年2回公開の予定で再開している。

4) ミュージアム運営が難しい理由の1つには文化的・芸術的に優れたコレクションが必ずしも多くの顧客を呼ぶわけではないこともあげられる。たとえば、現在は何十億円もの価格で取引されるゴッホの絵も生前はたった1枚しか売れなかったといわれている。

5) 一部の限られた顧客を営業対象とする企業なら、収入増のため値上げをしたり、さらに値上げによる収入増と減少する顧客数、運営費用から最も採算にあう料金設定をすることが可能だが、公共性の高いミュージアムは、私立でもそのような料金設定ができるわけではないことも運営の難しさにあげられよう。

もちろん先に述べたように、美術館や博物館などのミュージアムは、コレクション以外にも顧客を誘引する様々な魅力を持つものである。本稿では、その様々な魅力を上手く使いながら、顧客をより多く集め、社会の価値観やニーズの変化に対応しようとしているミュージアムの活動例を取り上げ、企業経営にも援用できそうな示唆を得て行くことにする。

### Ⅲ ミュージアムにおける様々な 魅力を活かした取り組み

#### Ⅲ-1. ウエディング・プランや、それを奏でる レストラン

運営には難しさが伴うミュージアムであるが、美術館の中には近年、館内に併設したレストランを使用してウエディング・プラン（結婚式、披露宴）を提供し、それを顧客集めの売り物の1つとしているところがある。例えば、細見美術館（京都）は、館内併設のレストラン「カフェ・キューブ」を使ったウエディングが人気で、美術館内のホールも開放してウエディングが行われている。また金沢21世紀美術館（石川）も、美術館併設のレストラン「フュージョン21」を使用したウエディングが人気で、美術館の敷地内の広場（野外）も開放して行われている<sup>6)</sup>。

同じようにウエディングを売り物の1つにしている美術館には、原美術館（東京）、国立新美術館（同）、世田谷美術館（同）、飛騨高山美術館（岐阜）などがある。

ウエディングやそれを奏でるレストランが、美術館の存在を前提に魅力を醸出しているのは、まぎれもない事実であるといえよう。ウエディングやレ

ストランは美術館に依存しており、また美術館もウエディングやレストランを顧客集めに利用しているといえる。つまり相互依存の関係にあって、さらにいえば、美術館が持つ特性で作りに出される独特のイメージが、本来の目的とは別なかたちで使用され、消費されているとあって良いであろう。

#### Ⅲ-2. 顧客参加型ミュージアム

顧客である市民に、文化・芸術活動への参加を促すことによって、それをミュージアムの魅力の1つとしているところもある。

例えば滋賀県立琵琶湖博物館は、「湖と人間の共存」をテーマとする博物館であるが、顧客参加型ミュージアムの1つとあって良いであろう。ここでは、顧客が参加できる自然観察会や、顧客自身が自主的に調査等のフィールド活動を行える様々なプログラムや制度が用意されているからである。そのうちの1つ「フィールド・レポーター制度」は、地域学芸員を毎年募集し、滋賀県内の自然や暮らしを調査してもらいながら、定期的に調査内容を博物館に報告してもらうものとなっている。また「はしかけ制度」は、博物館で何らかの活動をしたい人が、自分たちでテーマ登録をし、調査研究活動の企画から運営までを自分たちで行うものとなっている。

顧客の参加を促すという点では、世田谷美術館も、「遊ぶ・学ぶ・冒険・発見」をテーマに行なわれるワークショップを通して、それを積極的に推し進めている。例えば「100円ワークショップ」は、参加費100円で子供から大人までが美術館内のその場で、趣向を凝らした簡単なワークショップを楽しめるものであるし、また、「美術と演劇のワークショップ・えんげきのえ」は、展示作品を使って創

<sup>6)</sup> ウエディングのトータルプランを顧客に提案し実施するのは、美術館やレストランではなく、外部のプライダル業者であることが多い。たとえば細見美術館は（株）TNCプライダルサービスと、また金沢21世紀美術館は（株）メープルハウスと提携し、ウエディングを行っている。

作的な演劇を行いながら、演劇の第一歩を踏み出してもらおうとするものとなっている。さらに、「ナイトツアー」は、子供たちの数だけ作品の見方があるとの考えのもとで、小・中学生に一般顧客が来ない時間帯を使って、美術館内を探検する気持ちで歩いてもらおうとするものとなっている。

もちろん、ワークショップは世田谷美術館の館内だけで行われているわけではない。「建築意匠学入門」は、伝統的な意匠を凝らした銭湯などの建物を訪れて見て回りながら、伝統的な東京と現代の東京との時間の断層を見ようとするワークショップであるし、また、群馬県川場村にある世田谷区の保養所を使って、森の中で1日ゆっくり過ごしながら、周りのモノをどう生かすかを考えて、制作を行うワークショップもある。

なお、過去のワークショップで人気の高かったものには、東京湾の波打ち際に漂流したゴミを拾い集めたり、商店街で不要なものをもらって歩いて、それらを使いながら、日常生活の中の作品へと昇化させる「日常即美術也」や、写真家の人たちと共に東京の街中の路地裏等を歩き回って、昭和の面影を求める「TOKYOパノラマウォーク」などがあった。

さらに、野田市郷土博物館(千葉)では、「寺子屋講座」と呼ばれる、顧客である市民自身が持つ特別な経験や得意な技能をもとに、顧客自身が講師になって講演を繋げて行く講座が行われているし、また「文化活動報告展」という、顧客である市民自身が文化活動の報告を行う展示会も定期的に行われている。

これらの活動は、顧客である市民に、文化・芸術的な活動に積極的に参加してもらいながら、コレクションには必ずしも依存しない方法で、それを

ミュージアムの魅力としている例といって良いであろう。

### Ⅲ-3. 別世界・異空間としての演出

ミュージアムを、異空間や別世界のように演出することで、それをミュージアムの魅力にしているところもある。

三鷹の森ジブリ美術館(東京)はその典型的な例の1つといえよう<sup>7)</sup>。この美術館は、「千と千尋の神隠し」や「もののけ姫」、「となりのトトロ」等のアニメ映画で有名な、スタジオジブリに関する様々な展示がされており、それらの映画が完成するまでの過程が、イラストやスケッチ、資料などでわかるようになっている。しかし、単にそれらのアニメ映画に関する展示を行っているだけではなく、館の建物や内部空間は、顧客がまるでスタジオジブリのアニメ映画の世界の中にいる気持ちになるような様々な工夫がされているのである。そして別世界・異空間にいるような雰囲気を保つために、1日4回の指定時刻での予約入場制となっているのである。

またMOA美術館(静岡)や、MIHO MUSEUM(滋賀)も、別世界や異空間に入って行くような演出がなされている。この2つの美術館は、本館にたどり着くまでのアプローチが長く設定されていて、日常的な空間から別世界である美術館内へ導くための様々な工夫がされているからである。例えばMOA美術館では、山の中腹にある美術館本館に行くために、エントランスから延々と続く長さ200mのトンネル状のエスカレータをまず上らなくてはならない。途中で大理石床の円形ドームのホールがあって、さらにまたエレベータを上ると、ようやく広大な庭園の中にある美術館本館に辿り

7) 通称は「三鷹の森ジブリ美術館」だが、正式名称は「三鷹市立アニメーション美術館」である。同館は、都が保有する井の頭公園の一部を三鷹市が借りて建てられており、建物は三鷹市が所有している。また運営は、徳間書店と日本テレビ放送網、三鷹市が共同で設立した「財団法人徳間記念アニメーション文化財団」が行っている。

着けるようになって<sup>8)</sup>。またMIHO MUSEUMも、並木道を歩いて小山を貫通するトンネルを抜け、さらに深い谷にかかる吊り橋を渡って、やっと美術館本館に辿り着けるようになってい。つまりこの2つの美術館は、美術館の本館が世の中から隔絶させた場所にあるような演出がなされているのである。

趣向は異なるものの、感覚ミュージアム(宮城)も、館内が日常とは異なる異空間であることが演出されている。このミュージアムは「視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚」等の五感に問いかける様々な展示がされており、建物の中も迷路のようになっていからである。ミュージアム内は特に子供たちは親しみを感じるような、難解さからは程遠い展示で満たされており、従来とは異なる芸術体験ができるようになってい。

これらの例は、ミュージアム自身が別世界・異空間であることを演出し、それを顧客に提供する魅力の1つとしている例といて良いであろう。

### Ⅲ-4. レプリカの活用

レプリカ(複製品)は、本来はコレクション(本物)と対峙するものであるが、それを最大の売り物にしているミュージアムもある。大塚国際美術館(徳島)はその1つといえる。この美術館は自身を「陶板名画の集合体」と銘打っているが、古代から現代までの西洋名画1,000余点が、大塚製業のグループ企業・大塚オーミ陶業(株)の技術で、原寸大のレプリカとして再現され、館内に展示されているからである。地下3Fから地上2Fまで約4kmに渡ってレプリカが展示され、前述のとおり全部で1,000点以上あるため、一度来ただけでは全てを

しっかり見ることができず、数回来て初めて全体展示がわかるともいわれている。

レプリカといえば偽物のイメージもあるが、実は国宝として名高い徳川美術館(愛知)所蔵の「源氏物語絵巻」も、原本の展示期間が短く設定されているため、一般の顧客が普段見ているのはレプリカ(複製)と映像である。また同じく国宝の二条城(京都)二の丸御殿(大広間・黒書院・白書院)の障壁画(襖絵)も、一般顧客が普段見ているのはレプリカである。国宝である原本・現物は、傷まないように特別に保管されているからである<sup>9)</sup>。

なお、上記と趣旨は異なるものの、歴史をテーマとしたミュージアムでは、レプリカが多く展示され、顧客はそれを当たり前のように見ているといえる。例えば江戸・明治期の東京の街を再現した江戸東京博物館(東京)がそうであるし、江東区深川江戸資料館(同)も江戸の下町をレプリカで再現している。さらに松戸市立博物館(千葉)では、1960年代に建設された住宅公団の団地の建物と居間の様子が館内に再現され、当時の生活空間を垣間見ることができるようになってい。このように歴史をテーマとしたミュージアムでは顧客は何の違和感もなくレプリカを見て満足しているのである。

また所蔵するコレクションのレプリカを製造し、その商品販売を前面に押し出しているミュージアムもある。私立では国内随一ともいえる大原美術館(岡山)はミュージアム・ショップを別法人(別会社)として独立させ、それらレプリカ商品の販売活動を積極的に進めているし、先の細見美術館は、所蔵作品のイメージやモチーフをアレンジした様々な商品の開発を行ない、百貨店などでも販売している。さらにいえば、東京・銀座にはメゾン・デュ・ミュゼ・デュ・モンドという、世界の有名な美

**8)** MOA美術館は国宝である、尾形光琳「紅白梅図」、古筆手鑑「翰墨城」、野々村仁清「色絵藤花文茶壺」などを所蔵するのに加えて、他多数の重要文化財も有しており、コレクションの点でももちろん顧客に魅力を提供している。

**9)** 源氏物語絵巻は、徳川美術館所蔵の絵15面・詞28面の他に、五島美術館(東京)でも絵4面・詞9面が所蔵されている。なお、五島美術館でも、原本の展示期間は毎年5月連休の1週間程度に制限されている。また二条城・二の丸の障壁画の原画は、定期的な公開はせず不定期公開となっている。

術館が販売するミュージアム・グッズ（レプリカ）を多数取り揃えて販売している店舗もある<sup>10)</sup>。

つまりレプリカとはいいいながらも、十分に顧客に対して知的価値を提供し、顧客もそれに満足しているのである。これも、先に述べたように、ミュージアムやコレクションの持つ本来の価値が別なかたちで使用され、消費されている例といえることができるであろう。

### Ⅲ-5. 地域や街・都市との一体化

地域や街あるいは都市と歩調を合わせて活動し、地域の活性化の一翼を担うことによって、自身の価値や存在意義を高めているミュージアムもある<sup>11)</sup>。

瀬戸内海に浮かぶ直島（なおしま）のベネッセアートサイト直島（香川）はその1つの例といえるであろう。直島は以前は製錬所の島だったのだが、観光客を呼ぶために、島とベネッセコーポレーションが協力して、野外の芸術展示などを楽しめる観光地として島を整備したからである。島には美術館兼ホテルであるベネッセハウスや、地中美術館、李禹煥美術館などがあるが、他にも島のあちこちに芸術の展示空間が設けられており、さらに芸術家を招いて直島を見てもらい、場所に合わせた芸術作品を制作してもらって展示もしているのである。またこれ以外にもモンゴルの遊牧民の住居を模したキャンプ場や、古民家を修復・保存した区域もあって、芸術の鑑賞だけが目的ではない顧客も島に呼び寄せているのである。

静岡県松崎町の伊豆の長八美術館も、所在する街と共にあるといえる。この美術館は漆喰芸術の展示が特徴であるが、美術館の建設時には、美術館の名前の由来である江戸時代の左官職人・

伊豆の長八に因んで、全国から左官職人（技術者）を呼んで工事の応援を頼んだのであった<sup>12)</sup>。街のづくりも、もちろんそれにあわせて変え、特徴的な時計塔を建てたり、なまこ壁や彫刻を街中に満たして、独特の景観を持つ街へと変えていったからである。

長野県小布施町の北斎館も、街と共にあるといえよう。北斎館（1976年開館）ができてから、古い建物の増改築を中心に、町並みの修景が始まり、高井鴻山記念館や日本のあかり博物館などの個性ある小さなミュージアムが相次いでつくられ、街並みもそれにあわせて変わっていったからである。

石巻市（宮城）と境港市（鳥取）は少し趣向が異なるが、漫画に特化した美術館と、街に満たされた漫画のパブリックアートがコラボレーションして、街の顧客集めに貢献しているといえる。石巻市には石ノ森萬画館があるが、建物は故・石ノ森章太郎の漫画の宇宙船や発射台を模して作られており、館内には石ノ森章太郎の漫画に関する様々な展示がされている。また街中には、サイボーグ009などのキャラクターが設置され、石巻駅の駅舎も漫画キャラクターで飾られている。このように美術館と街が協同して顧客を誘引しているのである。境港市も、ゲゲゲの鬼太郎の原作者・水木しげるの出身地であるため、水木しげる記念館があるが、同じく街中には水木しげるの漫画に出てくる妖怪のブロンズ像が多数設置されている。ここも記念館と街とが漫画によるコラボレーションで、顧客を誘引しているといえるであろう。

さらに意味合いは異なるが、宮城県気仙沼市のリアス・アーク美術館も街と共にあるといえよう。この美術館は南三陸の生活文化に関する展示が特色だが、東日本大震災の後、およそ2年の休館

10) この店舗ではさらに、それら世界各地の有名な美術館の展示会情報の提供なども行っている。

11) 観光でバリに行く日本人の多くがルーブル美術館にも行くと思われるが、これはバリの街とルーブル美術館とが協同して、顧客集めでは貢献している例といえよう。

12) 入江長八（いりえ ちょうはち、1815年–1889年）は、江戸時代末期～明治時代に活躍した左官職人・工芸家で、なまこ壁、鏝絵のような漆喰細工を得意とした。

を経て再開(2013年4月)した後は、「東日本大震災の記録と津波の災害史」という常設展示を新設し、公開しているからである。

なお、刑務所のようなところでもミュージアムとして保存されると、街づくりや顧客集めに力を発揮する。旧・網走刑務所(北海道)はその1つで、現在は移設されて「博物館網走監獄」として公開されているが、周囲には花が植えられており、お土産屋もあって、監房の中ではカップルが記念撮影もしている。

また、文化・芸術の提供と地域とが一体化を目指すという意味では、地域の特徴を活かして催される地域の大規模な美術祭も、地域と共に顧客集めに貢献しているといえる。越後妻有アートトリエンナーレ、瀬戸内国際芸術祭、あいちトリエンナーレ、ヨコハマトリエンナーレ、などはその例である。そのうちの1つ、越後妻有アートトリエンナーレは、新潟県の十日町市、津南町で地域横断的に行われる美術祭であるが、芸術作品をオープンエアな里山の中に投げ込むようなかたちの展示が行われ、地域の伝統的な祭りも交えて催されている<sup>13)</sup>。

ところで複数ミュージアムの共通パスを作り、都市観光と結びつけることでミュージアムの魅力を高める工夫も行われている。例えば東京では、2003年から「東京・ミュージアムぐるっとパス」という都内を中心とする80か所の美術館、博物館、動植物園に入場できる共通パスが、東京都歴史文化財団から発行されている。これは美術館・博物館見学と東京都内および周辺の観光を結びつけたもので、手軽にミュージアムを訪れてもらうためのものになっているといえる。また同様の共通パスは、関西エリアでも導入されており、「ぐるっとパス

関西」がそれであるが、関西地区の6府県の美術館・博物館56施設はもちろん、隣接する6県37施設でも使用可能な共通入場券(あわせて全93施設)となっている<sup>14)</sup>。これらの共通パスは、パリの「カルト・ミュゼ・モニュマン」(現在のパリ・ミュージアム・パス)を参考に作られたものといわれているが、都市観光とともにミュージアムを身近に感じてもらおうためのものになっているといえる<sup>15)</sup>。

このようにミュージアムが、地域活性化や街おこし、都市観光とコラボレーションして顧客を誘引する手段となり、その価値や存在意義を高めている例もあるのである。

### Ⅲ-6. 移動ミュージアム

#### (身近さを感じさせるための工夫)

所蔵するコレクションを移動させて、顧客の身近なところに移設して展示することで、それをミュージアムの特性の1つにし、顧客への魅力としているところもある。

沖縄県立博物館・美術館はその1つで、沖縄本島から離れた島々の人々に展示を観てもらおうために、県内各地に会場を設定しながら、移動博物館を開催している。沖縄県は多くの島で構成される島嶼の県であるため、より多くの県民に博物館・美術館を身近に感じて展示を見てもらうために、そのような活動を行っているのである。

また、兵庫県立人と自然の博物館は、資料や展示物を移動させるだけでなく研究員も同伴して、県内各地に出向く「ひとはくキャラバン」を行っている。ここでは研究員が同伴するので、セミナーも組み合わせで行われている。なお、これらの活動を効率的に行うため、移動博物館車「ゆめはく」を所有している。

13) トリエンナーレとは3年に一度開催される美術祭である。(ちなみにビエンナーレは2年に一度開催される美術祭である。)

14) 関西地域の大阪、京都、滋賀、兵庫、奈良、和歌山の6府県に加えて、隣接する岐阜、愛知、三重、岡山、香川、徳島の6県の加盟する施設でも使用可能である。

15) その年度により利用できるミュージアムが入れ替わるため、入場可能なミュージアム数も、その年度によって若干異なる。なお、本文中の数は2017年度のものである。また2017年度の東京ミュージアムぐるっとパスで入場可能な80施設には、神奈川・千葉・埼玉の3施設も含まれている。

先に紹介した滋賀県立琵琶湖博物館も移動型の展示キットを使って、琵琶湖や淀川流域のイベント会場やショッピングモールなどを使いながら、「地域発見、参加型移動博物館」を開催している。

これら移動ミュージアムの活動も、やはりコレクションに強く依存するわけではなく、顧客に親しみを持ってもらいながら、それをミュージアムに気軽に来ってもらうための魅力としている例であるといつて良いであろう。

## IV 米国におけるミュージアム運営

(経営・マーケティング手法の重要性)

さて米国のミュージアムに目を転じると、顧客に魅力を提示するというレベルを超えた、様々な顧客集めや収入増のための手法が、ミュージアムでは取り入れられ、大手消費財メーカーと比べても引けを取らないような、マーケティング活動が行われているといえる<sup>16)</sup>。例えば、ニューヨーク近代美術館は、「MoMA」というロゴを使ったブランド使用を徹底して推し進め、その定着に成功したといえよう。「MoMA」は今では世界最高レベルの現代芸術のコレクションを持つニューヨーク近代美術館の代名詞であり、所蔵する芸術の価値の高さとそのイメージをあらわしているといえる<sup>17)</sup>。

また、ミュージアム運営の資金調達のあり方も米国では多様である。維持会員の会費収入を増大させるため、幾段階にも分けられた会員制度を設け、維持会員のみが参加できるイベントも盛んに行なわれており、維持会員向けの企画展のレビューや、館長との食事会への招待も行われる<sup>18)</sup>。さらには、資金集めのためのパーティーも活発に行なわれており、1テーブル数百万円の参加費をと

る晩餐会などが定期的に催され、芸術家や知識人、美術コレクターはもちろん、政財界人や企業経営者などにも参加してもらい、参加費や寄付金を巧みに集めているのである。

ちなみにアメリカの美術館のコレクションは、個人からの寄付を積極的に利用したものといえる。これはその寄付をした人の寄付金額が税の優遇措置で、その人の税金から控除されるため、寄付者になれば、美術館のカタログやプレートにその人の名前が入ったり、寄付額が多ければ「〇〇さんが寄付した部屋」という特別室も出来たりするからである。著名人たちは自分の榮譽のために積極的に寄付をするよう仕向けられているともいえるであろう。

もちろん日本とは別なかたちで地域に密着し、特色を出しているミュージアムもある。ブルックリン美術館はその1つで、地域の人々に親しまれる美術館を目指して、企画展では様々な民族文化を取り上げたり、顧客の体験も重視している。また第一土曜日に行われる「TARGET FIRST SATURDAY」は、無料でレクチャーやイベント等に参加できるプログラムで、地域の人々に親しみをもって受け入れられている。さらに館内のスペースを非営利団体などに貸し出したりもしているが、これは地域の人々に、とにかく美術館に来てもらうための施策になっているといえる。

逆に中には商業主義的との批判を受けているミュージアムもある。グッゲンハイム美術館はその1つで、世界各地に分館(イタリア、ドイツ、スペイン、他)を開設して行っており、運営状況が良くなければ閉館もさせたり、収益の機会を狙って逃さない企業のように活動を進めている。

16) 米国のミュージアムではビジネス経験者がミュージアムの管理・運営を行うことも珍しくはない。むしろ当たり前でもある。また学芸員、事務スタッフだけでなく、経営やマーケティング、広報、資金計画などのスタッフもいる。

17) ニューヨーク近代美術館(MoMA)は、「MoMAデザインストア」というミュージアム・グッズを販売するストアも持つ

ており、物品販売にも力を入れている。

18) たとえばメトロポリタン美術館では、寄付金額の多寡で維持会員のグレードが10段階以上に分けられており、美術館利用時の特典も段階的に設定されている。そして海外も含めた多くの維持会員で構成されているといわれている。

社会的背景が異なるため一概にはいえないが、日本のミュージアムも米国で取り入れられているような経営やマーケティングの手法を、維持・運営のために取り入れて行っても良いのではないだろうか<sup>19)</sup>。

## V | ミュージアム運営の特殊性と課題

ミュージアムの存在価値やその高さが認められるのは、まずミュージアムが所蔵するコレクションや提供するコンテンツによってであるといつて良いであろう。美術館であれば提供する価値が古典的な芸術であるか、現代芸術であるかに関わらず、また博物館であればどのようなテーマに特化しているかに関わらずである。

そしてミュージアムには当然ながら、学校教育や社会教育など幅広い意味での教育拠点としての存在意義や、コレクションを的確に保存し後世に伝える機関としての存在意義はあるものの、視点を変えて、一般の人々が余暇時間を自由に過ごす場所の選択肢の1つとして見るなら、他のミュージアムとはもちろんのこと、催し物（イベント）や、他の文化・芸術活動、さらには娯楽やレジャー等とも、顧客を奪い合っているといつて良いであろう。そしてそのような顧客を奪い合う「競争」の中で、その存在価値が認められなければ、冒頭に述べたように、社会的に淘汰されて行くことにもなるといえるであろう。

そのような背景を考えると、効率的・効果的に活動を行い、その価値を高く社会に認めさせるには、企業の経営やマーケティングで用いられてい

るような戦略や行動を取り入れて実施して行くことも必要であるといえるのではないだろうか。

もちろんミュージアム運営を含めた、文化・芸術的な活動と、企業が行う営利的な戦略や行動とは結びつけて考えるべきではないという主張があるのも事実である。文化・芸術の世界で長く活躍してきた人たちや、文化経済学を専門とする研究者の中には、営利主義的な手法を用いて顧客を集めるのは、文化・芸術的な活動の世界にはなじまないという意見を持つ人も多い。当然ながらミュージアムは企業が行う成果評価と同じ軸で論じられるべきではないだろうし、公立のミュージアムも一律に行政評価の手法に従うべきではないであろう<sup>20)</sup>。

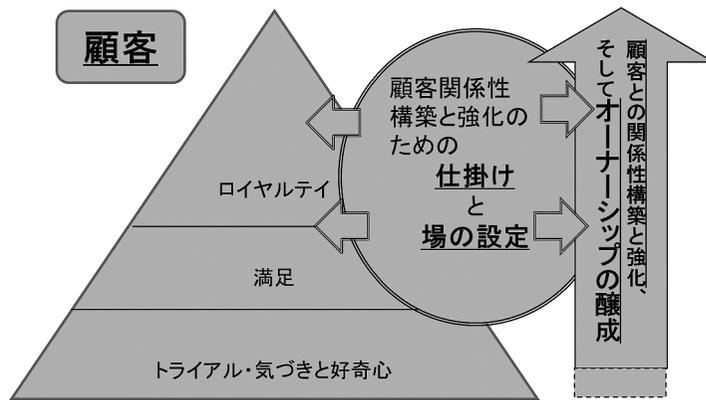
しかし、ミュージアムとしての事業を維持し継続するには、取得に莫大な費用が掛かるコレクションやコンテンツにばかり依存するのではなく、顧客との優良な関係性構築を重視して活動を進めたり、さらにはミュージアム自身でより自律的・積極的に選択して実施できる顧客集めのための戦略や行動を取り入れてゆくことも、必要といえるのではないだろうか。

## VI | 分析と提示される試論

顧客との優良な関係性構築が、企業の経営では事業持続の1つの条件になることはいうまでもないが、「顧客オーナーシップ」と呼ばれる、製品・サービスや、それを提供する企業と、顧客自身が一体感を持つような優良な関係性の構築が、「仕掛け」や「場の設定」によって促されることを、清宮

**19)** 日本はミュージアム運営が、経営やマーケティングの手法と無縁であるというわけではない。例として日本を代表する企業には、その名を冠したミュージアムを持ち、文化的な活動を積極的に行い、高い評価を得ているところもある。例えばサントリーは、サントリー美術館・他を所有しているが、同社の文化との関わり方の歴史の長さや領域の広さは日本では類を見ないといつて良いであろう。また資生堂も社業を文化・芸術活動そのものと考えてきたといえよう。同社の資生堂企業資料館（資生堂アートハウスに隣接）には、同社の歴代のポス

ターや包装紙のデザイン等が展示されているが、同社の企業活動が日本女性に西欧的な憧れをもたらしてきたことがわかるようになってきている。さらに堤清二が経営トップであった時代の西武セゾングループも、セゾン（西武）美術館・他を持ち、日本の現代文化を先導していたといえる。これらの企業に共通しているのは、文化的な活動への関与は、自社の社内文化の形成に循環するので欠かすことはできない、と考えていたことではないだろうか。



\*清宮(2015a)より

図-1 顧客オーナーシップの醸成

(2015a; 2016a) では提示している(図-1参照)<sup>21)</sup>。ミュージアムの活動は、企業経営とは異なるものの、本稿で紹介した顧客にミュージアムの魅力を提示する活動のいくつかは、これが適用できる事例であるように思われる。それはそれらの活動が、顧客との優良な関係性構築のための「仕掛け」や「場の設定」となっていると思われるからである。

例えばミュージアムを使用してウェディングを挙げたカップルやその家族・関係者にとっては、そのミュージアムは思い出深い場所になり、一生に渡ってかけがえのない大切な場所となることが想定される。また、自分たちが企画し活動する調査・研究の場や、文化・芸術のための活動の場を提供してくれる顧客参加型ミュージアムも、参加する人たちにとっては、自身と一体感を持つことのできる大切なものになるはずである。さらに移動ミュージアムは、ミュージアムには手軽に行けない人々にとっ

て、ミュージアムを身近に感じられる大切な機会になると思われる。

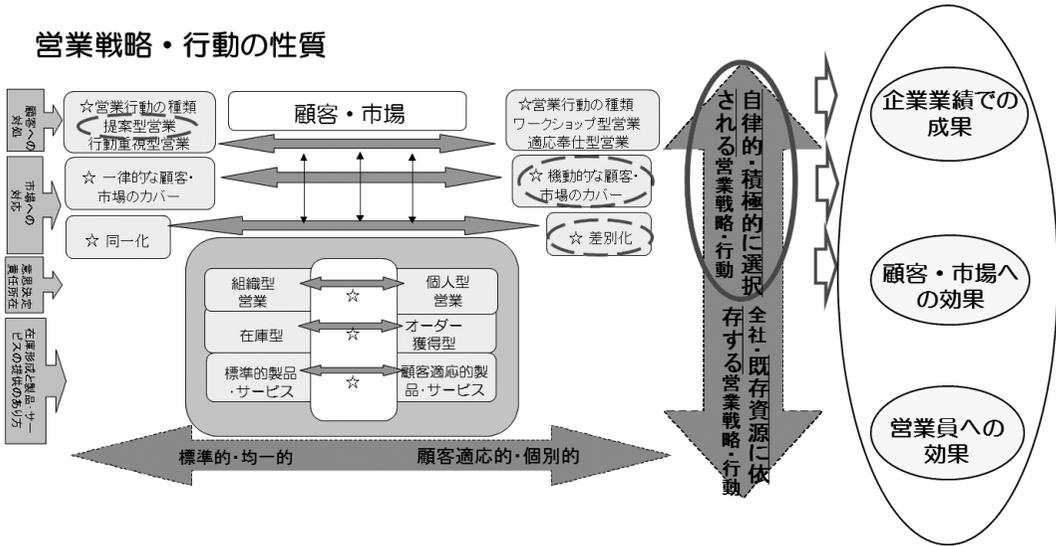
視点は少し異なるが、地域との一体化を進め、地域活性化の一翼を担うミュージアムについていえば、顧客だけではなく、その地域に住む人々にとっても、そのミュージアムが大切なもので、なくてはならないものであるという一体感を醸出させるものになっているといえるのではないだろうか。

つまり、これらのミュージアムの様々な活動例は、顧客や、地域の人々との優良な関係を構築するための「仕掛け」や「場の設定」になっていると考えられるのである。そしてこれらのような「仕掛け」や「場の設定」によって、顧客や地域の人々との優良な関係性が構築されれば、ミュージアムは、より安定的な社会的評価を得ることができ、維持・運営を良好に行えるようになるといえるのではないか。

20) これまでも、文化・芸術的な活動に、経営やマーケティングの手法が必要との提言はなされている。和田(2004)は、芸術消費における未経験層が「なぜ来館しないのか」、「なぜ芸術を消費しないのか」を解明するために、マーケティング研究で蓄積した消費行動分析手法を用いるべきだとしているし、また和田(1999)でも、芸術の提供者と消費者の間にインタラクティブな状況を作ることが必要で、消費後のプロセスに目を向けたり、顧客同士の組織化の活動も必要であるとしている。

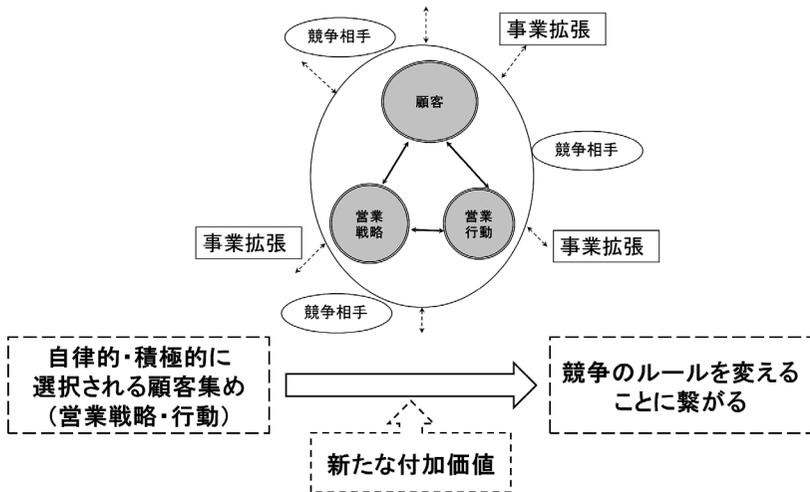
21) 「顧客オーナーシップ」とは、顧客が、製品・サービスあるいはそれを提供する企業に十分に満足し、さらにその製品・サービスや企業と自分とを一体化させて考えるような状況になることをいう。

# 営業戦略・行動の性質



\*清宮(2004、2015b、2015c)をもとに修正

図-2 自立的・積極的に選択される営業戦略・行動と成果



\*清宮(2015b)をもとに修正

図-3 自立的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)と競争ルールの変更

さらに清宮(2015b; 2016b)では、自立的・積極的に選択される顧客集め(営業戦略・行動)が、資源ベースの競争では優位に立てない時に、事業定

義を変えながら競争ルールも変えて、競争に対応するための有力な手段の1つになるとの試論を提示した(図-2、図-3参照)<sup>22)</sup>。

**22)**「自立的・積極的に顧客集めの活動(営業戦略・行動)」が、より大きな経営資源を持つ競争相手に対抗できることを、清宮(2015a)では、ローカル鉄道の自立的・積極的に顧客集めを例に示している。また清宮(2015c)では、地方銀行が自立的・積極的に革新的な営業戦略・行動をとることで、より大きな経営資源を持つ都市銀行に対抗し、成果を上げてい

ることを示している。さらに清宮(2016b)でも、スポーツ観戦ビジネスを例にとり、経営資源では劣るチームが、自立的・積極的に顧客集めの活動で、事業定義を変えながら顧客集めの競争の中で、より強力な資源を持つチームに対抗していることを示している。

前述の顧客参加型ミュージアムの企画や、移動ミュージアムの実施ももちろんそうであるが、別世界・異空間の創出・演出や、レプリカを使用したミュージアムの様々な活動も、広い意味で解釈すれば、ミュージアムやそのスタッフが、自律的・積極的に考えて作り出した顧客集めの営業戦略・行動の1つとしてみるができるであろう。有名なコレクションやコンテンツはミュージアムにとって、強力な顧客集めのための資産・資源となり武器となるが、上記のような自律的・積極的に考え出された活動は、コレクションやコンテンツに強く依存するわけではなく、むしろそれとは逆の性質を持つ活動であるといえる。そしてこれら自律的・積極的に考え出され選択された顧客集めの戦略・行動は、当然ながら、ミュージアムに来館する顧客の満足度を高め、ミュージアム・スタッフの動機付けも高めて、さらにはミュージアムの収入増にも貢献しているといつて良いであろう(図-2参照)<sup>23)</sup>。

そして着目すべきことは、これらミュージアムで自律的・積極的に考え出された顧客集めの活動が、冒頭に述べた文部科学省や同省が依拠する博物館法や社会教育法のミュージアムの位置づけ(定義)である「資料収集・保存、調査研究、展示、教育普及といった活動を一体的に行う」だけでなく、ミュージアム自身によって新たな付加価値がつけられ、従来とは違う新しい価値を、顧客に提供する活動になっていると考えられることである。

さらにいえば、その新たな価値を付加することにより、所蔵するコレクションや提供するコンテンツに依存した「実物資料を通じて人々の学習活動を支援する」施設として重要な役割を果たす、という従来のミュージアムの事業定義を少しずつ変え、顧客集めのあり方やその競争ルールも変えて、顧

客集めの「競争」に対応し、事業継続のための有力な手段となっていると考えられることである。

つまり、本稿で紹介したミュージアムにおける自律的・積極的に選択される顧客集めの活動(営業戦略・行動)は、優良なコレクションをもとにした「資源ベースでの競争では、必ずしも優位に立てない時」に、「事業定義を変えながら競争ルールを変え」、「競争対応を進める手段の1つとなる」こと(清宮, 2015b; 2016b)を、拡大して適用できる事例の1つと考えて良いのではないだろうか(図-3参照)。

もちろん、美術館・博物館などのミュージアムだけでなく、どのようなマネジメント(経営管理)であっても、社会環境の変化や市場ニーズの変化に上手く対応し続けなくてはならず、戦略や行動は常に変化させてゆく必要があるといえる。そのような意味では、本稿で取り上げたミュージアムにおける顧客との関係性構築のあり方や、戦略・行動も、環境にあわせて変化し続けることが求められるといえよう。

とはいいつつも、清宮(2015a; 2016a)で提示された「仕掛け」や「場の設定」が、顧客との優良な関係性構築を推し進める手段となることや、清宮(2015b; 2016b)で提示された「自律的・積極的に選択された顧客集め(営業戦略・行動)」が、「事業定義を変えながら競争ルールを変え」て「競争への対応を進める」ための「有力な手段の1つとなる」ことを、本稿で取り上げた美術館・博物館などのミュージアムの事例も示しているといえるのではないだろうか。

#### 参考文献

- ◎文化経済学会・編(2016)『文化経済学-軌跡と展望-』ミネルヴァ書房。

**23)** 清宮(2004; 2015b; 2015c)では、全社資源や既存資源に依存するのではない「自律的・積極的に選択される営業戦略・行動(顧客集めの活動)」が、「次元の異なる3つの成果(営業員、顧客、企業業績)」のそれぞれに寄与するとしている。

- ◎電通総研・編(1991)『キーワード辞典：文化のパトロネージ－芸術する社会』洋泉社.
  - ◎福原義春・編(2011)『100人で語る美術館の未来』慶應大学出版会.
  - ◎池田満寿夫(1990)『美の値段』光文社.
  - ◎石山修武(1986)『職人共和国だより－伊豆松崎町の冒険』晶文社.
  - ◎ジョアン・シェフ・バーンスタイン (Joanne Scheff Bernstein) (2007)『芸術の売り方－劇場を満員にするマーケティング』英治出版.
  - ◎北川フラム(2010)『大地の芸術祭(ディレクターズ・カット)』角川芸術出版.
  - ◎並木誠士・中川理(2006)『美術館の可能性』学芸出版社.
  - ◎荻野昌弘・編(2002)『文化遺産の社会学－ルーヴル美術館から原爆ドームまで－』新曜社.
  - ◎澤村明(2014)『アートは地域を変えたか－越後妻有大地の芸術祭の13年：2000－2012』慶応大学出版会.
  - ◎清宮政宏(2004)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察－顧客適応的・個別的な活動の効果と限界－」日本マーケティング協会『季刊マーケティングジャーナル』No.93, pp.56-72.
  - ◎清宮政宏(2015a)「ローカル鉄道で形成された顧客との関係からみた顧客オーナーシップ醸成に関する試論」滋賀大学経済学会『彦根論叢』404号, pp4~14.
  - ◎清宮政宏(2015b)「鉄道経営にみえる自律的・積極的な顧客集めと戦略・行動に関する考察」滋賀大学経済学会『彦根論叢』405号, pp.16~30.
  - ◎清宮政宏(2015c)「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略：ケースブック』第7章, 同文館, pp.89-106.
  - ◎清宮政宏(2016a)「プロ野球独立リーグにおける顧客関係性の構築に関する一考察－ルートインBCリーグでの様々な顧客接点が見た役割を通して－」滋賀大学経済学会『彦根論叢』407号, pp.36~55.
  - ◎清宮政宏(2016b)「スポーツ観戦ビジネスにおける自律的・積極的な顧客集め(営業戦略・行動)に関する試論－競争関係の中で見た分析とその解釈から－」『滋賀大学経済学部研究年報』第23巻, pp.1-17.
  - ◎滋賀県立琵琶湖博物館・編(1997)『琵琶湖博物館開館までのあゆみ』滋賀県立琵琶湖博物館.
  - ◎白石・廣瀬・稲葉・佐藤編(2001)『クリエイティブな学習空間をつくる－生涯学習の新しいステージを拓く第3巻－』ぎょうせい.
  - ◎高橋直裕・編(2011)『美術館のワークショップ』武蔵野美術大学出版局.
  - ◎辻幸恵・梅村修(2006)『アート・マーケティング』白桃書房.
  - ◎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.
  - ◎和田充夫(1999)『関係性マーケティングと演劇消費』ダイヤモンド社.
  - ◎和田充夫(2004)「ビジネス・マネジメントとアートの邂逅」慶應義塾大学『Booklet11芸術のプロジェクト』pp.95-101.
- <本稿で引用したミュージアム・他のインターネット・ホームページ>
- あいちトリエンナーレ  
<http://aichitriennale.jp/>
  - 芦屋市立美術館  
<http://ashiya-museum.jp/>
  - ベネッセアートサイト直島  
<http://benesse-artsite.jp/>
  - ブルックリン美術館  
<https://www.brooklynmuseum.org/>
  - 越後妻有アートトリエンナーレ  
<http://www.echigo-tsumari.jp/>
  - 江戸東京博物館  
<https://www.edo-tokyo-museum.or.jp/>
  - 五島美術館  
<http://www.gotoh-museum.or.jp/>
  - グッゲンハイム美術館  
<https://www.guggenheim.org/>
  - ぐるっとバス関西  
<http://www.museum-cafe.com/gruttokansai>
  - 博物館網走監獄  
<http://www.kangoku.jp/>

- 原美術館  
<http://www.haramuseum.or.jp/generalTop.html>
- 飛騨高山美術館  
<http://www.htm-museum.co.jp/>
- 北斎館  
<http://www.hokusai-kan.com/>
- 細見美術館  
<http://www.emuseum.or.jp/>
- 兵庫県立人と自然の博物館  
<http://www.hitohaku.jp/>
- 石ノ森萬画館  
<http://www.mangattan.jp/manga/>
- 伊豆の長八美術館(松崎町振興公社)  
<http://www.izu-matsuzaki.com/publics/index/69/>
- 金沢21世紀美術館  
<https://www.kanazawa21.jp/>
- 感覚ミュージアム  
<http://www.kankaku.org/>
- 江東区深川江戸資料館  
<https://www.kcf.or.jp/fukagawa/>
- (株)メープルハウス  
<http://www.e-maplehouse.com/bridal.html>
- マリーローランサン美術館  
<http://marielaurencin.jp/>
- 松戸市立博物館  
[http://www.city.matsudo.chiba.jp/m\\_muse/](http://www.city.matsudo.chiba.jp/m_muse/)
- メトロポリタン美術館  
<http://www.metmuseum.org/>
- メゾン・デ・ミュゼ・デュ・モンド  
<http://www.mmm-ginza.org/top.html>
- MIHO MUSEUM  
<http://www.miho.or.jp/japanese/index.htm>
- 三鷹の森ジブリ美術館  
<http://www.ghibli-museum.jp/>
- 水木しげる記念館  
<http://mizuki.sakaiminato.net/>
- MOA美術館  
<http://www.moart.or.jp/>
- 文部科学省(『社会教育調査』より博物館数、入館者数、学芸員数の推移)  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/01\\_l/08052911/1313126.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/1313126.htm)
- ニューヨーク近代美術館(MOMA: The Museum of Modern Art, New York)  
<https://www.moma.org/>
- 日本のあかり博物館  
<http://nihonnoakari.or.jp/>
- 二条城  
<http://www2.city.kyoto.lg.jp/bunshi/nijojo/>
- 野田市郷土博物館  
<http://noda-muse.or.jp/>
- 沖縄県立博物館・美術館  
<http://www.museums.pref.okinawa.jp/index.jsp>
- 大原美術館  
<http://www.ohara.or.jp/201001/jp/index.html>
- 大塚国際美術館  
<http://o-museum.or.jp/>
- パリ・ミュージアム・パス(日本語版)  
<http://www.parismuseumpass-japon.com/>
- リアスアーク美術館  
<http://rias-ark.sakura.ne.jp/2/>
- ルーブル美術館(日本語版)  
<http://www.louvre.fr/jp>
- 世田谷美術館  
<https://www.setagayaartmuseum.or.jp/>
- 瀬戸内国際芸術祭  
<http://setouchi-artfest.jp/>
- 滋賀県立琵琶湖博物館  
<http://www.lbm.go.jp/>
- 資生堂企業資料館  
<http://www.shiseidogroup.jp/corporate-museum/>
- 新国立美術館  
<http://www.nact.jp/>
- サントリー美術館  
<http://www.suntory.co.jp/sma/>

高井鴻山記念館(小布施文化観光協会)

<http://www.obusekanko.jp/enjoys/museum/obuse142.php>

(株)TCNブライダルサービス

<http://www.kyoto-tnc.com/index.html>

徳川美術館

<http://www.tokugawa-art-museum.jp/>

東京ぐるっとパス(東京都歴史文化財団)

<https://www.rekibun.or.jp/grutto/>

山梨県立美術館

<http://www.art-museum.pref.yamanashi.jp/>

ヨコハマトリエンナーレ

<http://www.yokohamatriennale.jp/2017/>

(以上、2017年9月1日確認)

# A Preliminary Essay about Museums' Marketing Activities

Masahiro Seimiya

Museums have various characteristics to attract customers. This report is trying to apply the hypotheses of Seimiya(2015a; 2015b; 2016a; 2016b) to the museums' strategies and actions, which is about the Customer Ownership and the Autonomous and Proactive marketing, as referring some Museums' Activities which do not depend on the museums' collections.

The Customer Ownership is the related concept of the Service Profit Chain, which has been established with customers. The author is proposing that "Shikake" (a device to promote) and "Ba no Settei"(the setting of the opportunity to promote) would be necessary in order to breed the Customer Ownership as referring some Museums' Activities.

And the author is also proposing that the Autonomous and Proactive marketing strategies and actions would play a valuable role to activate the competitive strategy when it is not superior in the view point of the resources. Because the Autonomous and Proactive marketing strategies and actions would become one of means of changing business domains and competitive rules.