

# ミュージアムにおける価値創造に関する考察

堀 江 浩 司\*

## 1. はじめに

日本のミュージアム<sup>1)</sup>は社会教育や地域貢献への取り組み、グローバル化・情報化への対応などさまざまな課題に直面する一方で、長引く不況による補助金の減少や公益法人化など行政改革の影響で特に財政面における自立を促され、結果的に資金や人材の不足に窮している。したがって、ミュージアム経営における収入増は大きな課題である。また、博物館運営において評価制度を導入することが努力目標となり、入館者数が評価における重要な指標となつてからは入館者増加へのさらなる努力も求められるようになってきた。

他方、設置主体が公立・私立のいかんにかかわらずミュージアムは本質的に公共性を備えており、それゆえミュージアム運営に関わる人々は単純な集客による収益増大の要求に対しては慎重な姿勢を崩さない<sup>2)</sup>。ミュージアムの役割はあくまでも文化的、歴史的に貴重な資料の収集や保存、あるいはその修復であり、それらの適切な展示を通じて多くの人々に文化的かつ知的な体験をしてもらうことが重要と考えているからだ。たしかにそれは正論であるが、ミュージアム自らの努力による収益性の向上が大きな課題である現実は否定しがたく、長く公立の美術館運営に関わってきた蓑(2007)も社会の中で存在感を示すためには公立美術館も集客のために民間企業並みの経営努力を払うべきであると指摘している。

このようなミュージアムにおける厳しい経営状況を反映して、近年、ミュージアム・マネジメントやミュージアム・マーケティングという言葉が注目されるようになった。ミュージアムの運営に関しては博物館学などを中心に研究が積み重ねられてきたが、最近では経営学の分野からも研究が進んでいる。そこで、本稿では経営戦略論の観点からあらためてミュージアムが創造し提供する価値とはどのようなものか考察していく。博物館学などでは博物館の使命や機能という観点からミュージアムにおける提供価値が論じられてきたが、入館者を増やすことを目的の一つとするならば、経営学からのアプローチも有効であり、ミュージアム経営に対して少なからず貢献できると考えている。本稿ではまずミュージアムの歴史や課題を概観し、経営学における先行研究をレビューしたうえで、現在ミュージアムに求められる顧客価値について検討していく。われわれはポーター&クラマー(2011)の提唱する共通価値概念が公共性を備えたミュージアムと親和性が高いと考えており、最後にその適用の可能性を探っていく。

## 2. ミュージアムの変遷と直面する課題

### 2.1 初期のミュージアム

ミュージアムとはもともとどのような目的で誰のためにつくられたのであろうか。ここではまずミュージアムの歴史について概観していこう<sup>3)</sup>。

ミュージアムの語源はギリシア・ローマ神話に登場する女神ミューズに由来しており、最初のミュージアムは古代ギリシャで学問、宗教、

\* 広島経済大学経済学部准教授

精神、創造性の中心となる場として生まれたとされている。ムーセイオン（神殿）に彫刻や宝石など美しいものが寄進されたが、それは少数の関係者のためのものであり、日常生活からは遠い存在であった。古代ローマでは、植民地政策と武力行動によって集められたコレクションを権力者が権力と社会的地位の象徴として自らの邸宅に保管・展示するという機能を持ち始め、中世ヨーロッパでは、ローマ・カトリック教会が聖遺物を中心に寄進された多くの財産をコレクションした。その後、国王や貴族、国教会、さらには裕福な商人によって美術品の収集が進められたが、それらは一般公開されることなく、選ばれた者だけが閲覧できた。そこでのコレクションはいまだに権力・権威の象徴であり、訪問者を魅了したい権力者の顕示欲を満たすものでしかなかった。

一般市民に最初に公開された最初のミュージアムは1683年にオックスフォード大学に設置されたアシュレモン・ミュージアムである。これはミュージアム専門に建設された建物の中で現存するもっとも古いものとされている。18世紀になるとフランス啓蒙思想と市民革命の影響で公共という概念が成立し、万人が教育を受ける権利を求め、ミュージアムも万人に公開されるようになっていく。そして、1793年にはブルボン王朝下の絶対王政を倒した人民議会在が王家のコレクションをルーブル宮に移し、美術館として一般公開した。ルーブル美術館の誕生である。その後、ヨーロッパでは支配階級や政府が国の文化や威厳を称え、賛美するための機関としてミュージアムを発展させていくことになる。

他方、新大陸として誕生した米国では地域及び地方の伝統や行事を称えたり記念したりするとともに、コミュニティの人々の啓発や娯楽を目的として、個人、一族またはコミュニティがミュージアムを設立することになる。チャールズ・ウィルソン・ピールは1782年から1786年に

かけてフィラデルフィアに美術・自然史ミュージアムを開設した。その目的は正規の教育を受けられなかった一般市民を対象とした教育である。その他にも、たとえばメトロポリタン美術館では1872年から成人を対象とした講義を開講しているし、ボストン美術館では1876年から成人教育のクラスを開講している。

また、経済の発展によって巨万の富を得るようになった米国の大企業の経営者層は高い地位に伴う道徳的責務として、正規の教育を受けられず、文化にも触れる機会が乏しい低所得者や労働者階層、移民を対象とするミュージアムや図書館を創設した。このように米国のミュージアムはコミュニティを基盤にして草の根的に発展してきた経緯があり、あらゆる人々に教育を受け場を提供することを初期のころから志向していたと考えられる。

## 2.2 日本のミュージアムの発展

日本では1868年の明治維新後に西洋化が進み、殖産興業政策の一環として、1872年に日本で最初の博覧会が湯島聖堂で開催され、その事務局が上野に移され建築されたものが最初の博物館とされる。現在の東京国立博物館である。そして、戦後のミュージアム・ブームもあり、ハコモノ行政と揶揄されながらもその数は年々増加してきた。

2012年度の文部科学白書によれば、1990年に799館であった博物館の数は2011年には1,262館にまで増加している。また、1990年に28館あった国立館は独立行政法人へと移行した。一方で、20年ほどで倍増した博物館のほとんどは博物館法による制約を受けない「類似施設」となっている。

国際博物館会議（ICOM）によれば、博物館とは以下のように定義される<sup>4)</sup>。「博物館とは、社会とその発展に貢献し、研究・教育および楽しみの目的で人間とその環境に関する物的資料

を収集、保存、研究し、これを伝達、展示する、人々のために開かれた非営利の恒久的機関である」。そして、わが国の博物館法（1951年制定）では、次のように定義されている。「博物館とは、歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管（育成を含む。以下同じ。）し、展示して、教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究することを目的とする機関」である。

これらの定義から博物館学では博物館の機能として、①資料収集保存機能、②展示機能、③調査・研究機能、④教育普及機能を挙げることが多い。

国立博物館は、基本的に国からの運営費交付金によって事業を営むことになっているが、国の借金が増大する一方の日本では自助努力が強く求められるようになってきた。したがって、どの博物館も来館者の増加に注力するようになってきている。なお、博物館法第23条では対価を徴収してはならないと定められているが、但し書きとして維持運営のためやむを得ない場合は徴収できるとされている。

### 2.3 日本のミュージアムが直面する課題

ミュージアムが直面する課題として最も重要かつ深刻なものは資金不足の問題である。2008年に報告された『日本の博物館総合調査研究』によれば、現在日本のミュージアムでは常勤職員の減少と非常勤職員の増加、資料購入予算の減少、資料台帳や資料目録の整備遅れ、建物の老朽化などの課題が指摘されているが、つまるところそれらすべては運営資金不足の問題に起因している。補助金の減少や民間からの寄付の伸び悩み、といった問題があるうえに企画展の運営コストが上昇しており、新たなスポンサー企業の発掘など資金源を多様化する努力をする

一方で、事業収入をいかに増大させることができるかということが重視されるようになってきた。つまり博物館入館者を増やす取り組みが不可避となっているのだ。

しかし、日本の博物館の入館者数は減少傾向にあるといえる。同調査では「入館者数5,000人未満」の館は1996年の調査と比べ5%増、2004年と比べると2.5%増の26.5%と全体の4分の1を超えるまでに増えているのに対して、「3万人～10万人」「10万人以上」という多数の入館者を集める館は減少している。大きな集客が見込める一部の博物館を除けば、ほとんどの館が入館者数を減らしているのが現状である。

同調査の「入館者を増やすための取り組み」を見ると、取り組んでいる館は全体の82.5%に達しており、年々増加している。具体的には、広報活動の増強がもっとも多く、ついで特別展・企画展の積極的開催、学校との連携強化、教育普及活動の積極実施、展示の更新と続く。また、近年は他館との連携にも力を入れ始めている。しかし、「取り組みの効果」についての回答をみても、広報活動の強化や特別展・企画展の積極的開催などはそれなりの手ごたえを感じているようであるが、他館との連携については取り組みへの意識の高さと比べると、その効果はあまり上がっていないようである。連携はしているが効果がないということは、連携のやり方に問題があるのかもしれない。この点に関しては後にあらためて検討する。そのほか、開館日の増加や開館・閉館時間の柔軟な設定などに取り組みながら入館者の増加に向けてさまざまな努力をするようになってきている。

しかし、入館者数は博物館運営において重要な指標ではあるが、それのみで館の活動が評価されるものではない。とくに博物館関係者はその思いが強く、既述したように博物館関係者からは来場者数を博物館の評価に用いることに対してより慎重になるべきであるという主張もな

される。国の中核的な博物館の存在はその国の科学技術力の高さや文化の豊かさを反映していると考えられ、それは研究資源だけでなく教育資源や観光資源としての潜在力も備えているため、とくに博物館関係者にとっては博物資源の価値向上が最も重要だと考えられている<sup>5)</sup>。コトラー（2006）もミュージアムの専門家は知識の集積と未知の真実の発見を役割と考え、マーケティング志向に対し抵抗し、コミュニティへの貢献は障壁と考えると指摘している。

一方でただ入館者の数を増やすだけでなくリピーターになってもらうために入館者の満足度の向上にも取り組まなければならない。同調査では博物館の活動が変わってきていることも明らかにされている。「博物館が力を入れている活動」では「展示」は変わらず最も重要な活動とみなされているが、「資料収集保存」が1997年の17.1%から2008年には9.6%に低下する一方で「教育普及」は12.4%から17.2%に増加している。資料収集の予算の減少も大きな理由と考えられているが、社会における生涯学習への関心の高まりに対応しようという姿勢が表れてきたものと捉えることができる。2008年の中央教育審議会答申「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について」では、地域住民の参画によるまちづくりが求められており、参加・体験型学習の充実とそれを実践できる人材の養成・活用の重要性が指摘されている。すなわちミュージアムでも教育普及機能の充実に伴い、それを適切に果たすことができる人材の育成と確保が課題となっており、学芸員の資格制度の見直しなども行われている。

生涯学習を志向する社会では家庭、学校、社会が結びつきながら教育に関わっていく。そこではミュージアムも本来の教育機能を発揮することが強く求められている。つまりミュージアムは地域住民とのコミュニケーションを密にすることで共に資料を探究し、知的な交流を深め

る場となることを求められているのである。そして、2011年の「文化芸術の振興に関する基本的な方針」では、ミュージアムに対して生涯学習、国際交流、観光の拠点となり、地域のコミュニケーション、感性教育、地域ブランドづくりの場となることが求められた。

## 2.4 地域社会への貢献

ミュージアムに求められる役割は、社会からの要請を受けてさらなる広がりを見せるようになってきており、生涯教育からより高い次元での地域社会への貢献が求められるようになってきた。こうした動きは欧米のミュージアムを取り巻く環境の変化も影響していると考えられる。

原嶋（2008）は、アメリカ美術館協会（AAM）の報告書の内容を吟味したうえで、アメリカ社会における美術館の果たすべき役割が、所蔵作品の拡充から教育活動へと重点をシフトしたことを明らかにしている。

原嶋によれば、1969年の『アメリカの博物館—ベルモント・レポート』では博物館は偉大な国家的財産の守護者であり、連邦政府による支援体制の改善が重視されている。つづく1984年の『新世紀の博物館』ではアメリカ経済の停滞とアート市場における作品価格の向上に伴う展覧会開催コストの上昇という時代背景のもとで、博物館にアメリカ社会とのつながりを維持することを求め、一般的認識の向上と安定した財源の確保の重要性を説くとともに教育活動の重視と人々の関与が深まるプログラムの設定を喚起した。この頃までは教育の重要性も意識しつつ、あくまでも作品所蔵の財源の確保が重視されていたと指摘されている。

そして、1992年の『卓抜と均等—教育と博物館のもつ公共性の様相』では、国の財政赤字に伴う美術館への非難を呼び起こした1980年代後半からの文化論争を鑑み、使命・事業の目的、地域におけるアイデンティティを再定義するこ



とを提唱し、博物館における公共性を認識し、広い意味で教育という公共サービスを果たすべきであると提言した。美術館は公共サービスと教育のための施設であると改めて認識し、市民の育成において卓抜性と均等性という2つの公共的な側面が必要であると指摘した。そこで明らかにされた行動指針は、①教育は人々に対するサービスであり、全職員が行う。②あらゆる活動に多様性を反映する。③博物館コミュニティの内外で強いリーダーシップを発揮する。とされている。原嶋はこのレポートを美術館が果たすべき役割の大きな転換点と考え、丁寧に議論をしている。

さらに2002年の『博物館による市民社会への参画—博物館への挑戦』では、生涯学習の必要性の認識が広がりを見せる。博物館と地域社会の間の柔軟な参画のあり方が探求され始めたのである。そこで美術館は弱体化した地域社会の回復に貢献することが期待されている。すなわち、地域社会の中で互いに接点のなかった人々をつなぎ合わせ、彼らの中に信頼感を育むことが目標となり、博物館独自の機能は社会関係資本の蓄積に大きく貢献できると考えられている。原嶋は、4つの提言における最大の変化は所蔵作品と教育活動の位置づけの逆転であり、公共性の中身が変化し再定義されたところに意義を見出す。果たして、公共サービスの向上への取り組みが周囲からの信頼を生み出し、資金調達にも好影響を与えるのである。これに対して、われわれは『博物館による市民社会への参画—博物館への挑戦』における提言に注目する。この頃から博物館は社会関係資本の蓄積に対する貢献が求められるようになってきたことがわかる。これらAAMによる報告は日本のミュージアム運営にも影響を与えており、2000年代に入ると日本のミュージアムでも地域社会との関わりが一層強く求められるようになってきた。

### 3. 顧客価値と文化的価値

#### 3.1 顧客価値とは何か

企業経営における目的は、企業の存続 (going concern) と成長にあるということもあれば、資本利益率の最大化であるといわれることもある。そこでは様々な議論があるが、これに対してドラッカー (1954) は企業あるいは事業の目的として「顧客の創造」と主張している。ドラッカーによれば企業の存否は顧客から見て価値のあるものを創造するか否かにかかっている。

中橋 (2008) によれば経営戦略論における企業ないし事業の目的は「競争優位の獲得と持続」である。競争優位の獲得とは顧客を獲得することであり、自社製品の顧客からみた価値は競争相手のそれとの比較で決まるので競争優位という用語が使われる。そして、競争優位の持続とは競争優位を獲得している状態が長期的に継続することを意味する。

競争優位を獲得するためには、競争相手のそれよりも大きな価値があると顧客によって評価されるような製品を提供する必要がある。顧客からみた製品の価値を「顧客価値」という。顧客は顧客価値を一般的に次のように評価する。

顧客価値 = 製品・サービスの利用によって顧客の享受する便益 (WTP)

− 製品・サービスの購入・利用・廃棄などのために顧客が負担するコスト

顧客価値は便益からコストを差し引いた正味の価値であるので、顧客価値を高めるためには、便益を大きくするように努める一方で、コスト削減も求められる。便益の大きさを決める基本的な要因は、製品・サービスそのものの属性であり、顧客の機能ニーズや感性ニーズで評価されて、その効用や使用価値が決まるが、他

にもアフターサービスや補完品の充実度、企業そのものの評判やブランドなどの要因が、顧客による製品の便益評価に大きな影響をおよぼす。注意すべきは顧客価値の大きさを評価するのはあくまでも顧客であるということである。企業側がいくら良い商品と考えても、顧客から高く評価されるとは限らない。また、顧客価値の評価は、顧客の主観的な評価であり、顧客ごとにその評価値は異なることに注意しなければならない。そして、時間の経過につれて顧客の要求も変化する。変化への対応を考慮しながら価値提供しなければならない。

コトラーはミュージアムの魅力的な提供物として次の6つのエレメントを挙げている<sup>6)</sup>。

- ①建物外観、内装及びデザインされた空間すなわちミュージアム「施設」そのもの。
- ②「オブジェクト」「コレクション」「展示」
- ③ラベル、説明文、カタログなど解説資料。
- ④講演会、上演会、交流イベントなどのミュージアム「プログラム」
- ⑤レセプション、オリエンテーション、食事サービス、ショッピング、休憩所などのミュージアム・「サービス」
- ⑥ミュージアムが来館者の時間、活動、経験を有効に活用、体験できるように工夫している度合

顧客価値の観点から考えるとこれらの提供物のエレメントに対して鑑賞者が魅力を感じ、負担するコストとの兼ね合いで価値あるものととらえるかどうかが問題となる。

### 3.2 文化的価値と文化の消費者

上述したように価値とは顧客の製品やサービスに対する評価で決まる。ミュージアムにおける顧客価値を考える際、その拠り所のひとつとなるのが文化経済学において蓄積されてきた文化的価値の概念と考えられる。阪本(2005)は、文化経済学の中でもその存在はまだ議論の

余地があることを断ったうえで、文化的価値について論じている。阪本によれば、市場で決まる価格に影響を及ぼす要因は①財(ここでいう製品・サービス)に対する人々の評価(欲求の強さ)、②財(ここでいう製品・サービス)の存在する量の2つがあり、欲求の強さ/存在量で希少性が表され、価格は人々に希少性を伝えるシグナルとなる。これが一般的に経済的価値と考えられているのだが、芸術や文化の価値を決めるのは経済的価値とは異なる価値、すなわち文化的価値であると捉え、その代表的な理論を取り上げている<sup>7)</sup>。

ジョン・ラステンは価値には固有価値と有効価値という2つの側面があるという立場から文化的価値をとらえる。価値とは人々の評価によって決まるのではなく、財がその性質として固有に持っているものであり、それを固有価値という。そして、その財の固有価値を生かすことができる者とできない者では文化的価値は異なってくる。つまり、その財がもつ固有価値が財を利用する受け手にとって有効価値となるためには、この価値を受容する能力が伴う必要がある。その財を利用する者の受容能力が向上すればするほど、有効価値が有効性を増加させるのである。

また、デイビット・スロスビーによれば、文化的価値は、美学的価値、精神的価値、歴史的価値、象徴的価値、真正価値などの様々な要素から成り立っている。このことは、文化のもつ価値について人々は多様な観点から評価することが可能であり、支払い意思すなわち経済的価値とは必ずしも一致しないことを意味する。

他方、その文化のもたらす価値を享受する人々についても議論されている。そのような文化の消費者、つまりは顧客について、トフラーはアメリカにおける芸術消費の爆発的な増加が高学歴かつ高所得で比較的自由的な時間をもった新人類と呼ばれる人々の増加によってもたらさ

れたことを指摘している。新たな社会階層の誕生とその拡大によって芸術消費は拡大したのである。そして、文化の大衆化は必ずしも文化の質の低下とはならないと指摘し、エリート主義ではなく民主主義によって質の高い文化が生み出される可能性を示唆した。

ボーモル＝ボーエンは『舞台芸術—芸術と経済のジレンマ』において文化の消費者の属性を実証的な観点から明らかにしている。それは、若いホワイトカラーであり、専門職や教師が多く、高学歴で高所得者であった。したがって、大衆のものにするにはまだまだやるべきことがあると指摘する。一方で非経済的な特性によっても特徴づけられていることも明らかにしており、より文化的に質の高いものを欲求するようにする働きかけ、すなわち「cultivation」が重要で、消費者の嗜好を変化させる「文化」化が求められる。具体的には、人々がより多くの時間を文化的財の消費に充てることができるように時間コストの引き下げが必要であり、余暇が充実するような残業規制の法整備やアクセス整備などが求められる。また、消費者の享受能力の向上も重要であり、教育課程の見直しや子供たちが文化に触れる機会の増加が必要になる。

これらの文化的価値ならびに文化の消費者の議論は、ミュージアムの機能に基づいた価値提供に影響を及ぼしていると考えられる。まずミュージアムの主要な顧客は文化の消費者である高学歴かつ高所得で芸術文化に関心の高い層である。したがって、従来のミュージアムではこのような属性をもった顧客の知的探究心を満たすような研究や展示、収集活動が展開されてきた。そして、教育面に関しても顧客の受容能力を高めることが重視されてきたと考えられる。「cultivation」を進めることが重要課題とされてきたのだ。これまでみてきたように、このような考え方はいまだにミュージアムの関係者には根強く残っていると考えられる。しかし、

ミュージアムに対して社会が要請する役割は、その幅を広げており改めて提供価値について考え直す必要に迫られている。

### 3.3 経験価値の重視

近年は、ミュージアムの提供する価値として「経験価値」も重視され始めた。コトラ（2006）はミュージアム経験を6つのタイプに分けている<sup>8)</sup>。①レクリエーション、②交流・社交、③学習経験、④審美的な経験、⑤祝祭的・賞賛的経験、⑥魅惑的経験である。入館者の求めるものは多様化しており、ミュージアムは限られた資源の中で多くの経験を提供すべきであると主張する。

平井（2008）も日本のミュージアムが過度のプロダクトアウト志向のため、文化教育機関としての専門性の追求に注力するばかりで、顧客ニーズに目を向けていないと指摘している。そして、ミュージアムの提供する価値は驚きや感動であり、個人的で記憶に残る経験であると主張する。この主張はPine & Gilmore（1999）の経験価値概念に基づいており、そこでは経験には4つの領域があると考えられている。それは審美的、教育的、娯乐的、非日常的の4領域である。ミュージアムの基本機能は①資料収集保存機能、②展示機能、③調査・研究機能、④教育普及機能であるが、平井は学芸員が展示を自らの調査研究の成果を発表する場と捉える傾向にあると指摘する。そのような学芸員によるミュージアムの提供価値向上の努力は展示の質の向上、すなわちさらなる専門性の追求へと向かい、入館者が求めるものとのギャップが拡大すると主張する。ミュージアムの入館者はそこで向かい合う展示によって新しい考え方やものの見方に触れることで他では得られない経験や満足を得ることができる。その意味において、学芸員が専門性を追求すること自体は問題ではないと考えられるが、幅広い層の入館者を

満足させるためには、専門知識の見せ方、伝え方に工夫が必要となってくるだろう。

他方、経験価値とは顧客が企業や商品、サービスとの接点において、実際に肌で何かを感じたり、感動したりすることにより、顧客の感性や感覚に訴えかける価値のことである。シュミット(1999)は、経験価値は独自の構造や処理過程によりさまざまなタイプに分類できるとしており、次のような5つの戦略的経験価値モジュールにまとめた。すなわち、SENCE(感覚的経験価値)、FEEL(情緒的経験価値)、THINK(知的経験価値)、ACT(行動的経験価値)、RELATE(関係的経験価値)である。ミュージアムにおける経験価値はSENCE、FEEL、THINKに偏りがちで平井が述べるように驚きや感動に焦点があてられるが、地域社会との関係が重視される中で、今後はACTとRELATEが重要になるのではないだろうか。

### 3.4 コミュニティとのつながりの重視

これまでの議論でも触れてきたように2000年代に入るとミュージアムに対して地域社会への幅広い貢献が求められるようになってきた。2001年12月に公布・施行された「文化芸術振興基本法」では文化芸術の担い手は国民一人一人であると認識され、財政面で国や地方自治体がサポートすることが定められた。そして、2003年、日本博物館協会は「博物館運営の活性化・効率化に資する評価のあり方に関する調査研究委員会」による『博物館の望ましい姿』-「市民の視点に立ち、市民と共に創る博物館」の実現を提言している<sup>9)</sup>。そこでは次の3つの視点が取られている。すなわち、①社会的使命を明確に示し、人々に開かれた運営を行う博物館、②社会から託された資料を探究し、次世代に伝える博物館、③知的な刺激や楽しみを人々と分かち合い、新しい価値を創造する博物館である。平井(2013)によれば、博物館の地域連携は従

来の定義や役割を超え、新たな展開を迎えており、今まで以上にコミュニケーションが重視されるという。地域連携が重要になってきた理由としては、①補完的な役割としての地域連携、すなわち欠如している経営資源の補完と、②地域活性化の担い手としての地域連携の2つが挙げられている<sup>10)</sup>。平井は、ラマスワミーらのコ・クリエーションの概念を援用し、共創概念に基づく博物館の地域連携を類型化している。コ・クリエーションの基本原理は、価値ある体験を生み出す作業に関係者を参加させ、ネットワーク経済を強化することにある。これには次の4つの要素が必要と考えられている。①体験に着目した考え方、②状況に応じた交流、③参加型プラットフォーム、④ネットワークの関係である。この概念から平井は、博物館の地域連携を博物館主導型とステークホルダー主導型に分けている。博物館主導型は展示解説ボランティアの活用や市民と共同による展覧会の開催などが例として挙げられている。ステークホルダー主導型は地域活性化の担い手としての地域連携であり、主体は地域となる。

また、小野・梅本(2005)は知識創造理論をベースにした価値創造型ミュージアムを提唱している。地域の住民を巻き込むことでミュージアムを知識創造の場としていこうというものである。ミュージアムにおける他者との交流を入館者は価値として捉えており、出会いやコミュニケーション、コミュニティ意識、参加意識、そしてそれらがもたらす満足感という無形のベネフィットをいかに提供できるかがカギとなる。共創価値も価値創造型ミュージアムもともにコミュニティとミュージアムが相互に影響しあい、従来よりも多様で重層的な価値を創造していくことを志向している。今後さらに研究が進められることが期待される。



## 4. 共通価値の創造

### 4.1 共通価値の概念

ここまでみてきたように近年はミュージアムにこれまで以上に地域のコミュニティとの関係を深め幅広い形で社会に貢献することが求められている。そのため共創価値や知識創造理論にもとづく価値創造といった側面を強調する研究がみられるようになってきた。そこでわれわれが目にするのが、ポーター&クラマー（2011）によって提唱された共通価値概念である。ポーターらは企業にとっての価値創造は変化しており、従来の財務業績の短期的最大化では顧客ニーズに応えられず長期的成功に結びつかないと指摘している。これまでの価値創造は顧客の幸福や環境破壊、地域社会の衰退といった社会問題を見逃しているからだ。そして、経済効率の向上と社会問題の改善との間にはトレードオフが存在するという現在の支配的な考え方を否定し、もう一度事業活動と社会を結びつけようという立場から、「共通価値」という概念を提唱している。これは社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果経済的価値が創造されるという考え方である。経営学においては近年 CSR に関する研究が蓄積され、実際にも多くの企業が取り組むようになってきている。また、経営戦略論の分野でもとくに医療や教育における社会問題の解決と戦略の関係が議論されている。社会的活動が収益の向上に結びついているという研究もみられる（Simpson & Kohers, 2002; Godfrey & Merrill, 2009）。しかし、ポーターらは CSR やフィランソピー、持続可能性に関する取り組みは企業によるプロモーションの側面が強いと指摘し<sup>11)</sup>、共通価値はそれらとは異なる新しい経済的成功への方法であると主張する。企業の目的は単なる利益ではなく共通価値の創出であると再定義されるのである。また、われわれはポー

ターらが共通価値を構築するための具体的な方法に言及しているところも評価する。以下ではまずポーターらの提唱する共通価値概念について詳しく見たうえで、その方法論のミュージアム運営への適用を試みる。

共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行と定義される。市場は経済的ニーズだけでなく社会的ニーズによって定義されるという前提に立っており、経済的価値と社会的価値を全体的に拡大することを目的とする。

ポーターらによれば企業と社会には相互依存性があるにも関わらず、あまり理解されてこなかったという。そのため、企業の利益は増えても高い失業率、地元産業の低迷、社会奉仕活動への予算制限など社会的問題は一向に改善されていない。利益を追求する中でグローバル化を進める一方で地域との接点を失っていったことが理由として挙げられている。企業が拠点を置いている地域、すなわち「ロケーション」が生産性やイノベーションに多大な影響をもたらすことが見逃されてきたのだ。

ポーターらはこのように共通価値を捉えたうえで、共通価値創造の方法を提唱している。すなわち①製品と市場の見直し、②価値連鎖の生産性の再定義、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成、の3点である。企業が成功すれば社会が改善されるように双方を結びつけることで新たなニーズに応え、効率を改善し、差別化を生み出し、そして市場を拡大する道筋が見えてくるという。以下ではこの3点についてくわしくみていこう。

#### ① 製品と市場の見直し

まず、自分たちの製品・サービスでどのような社会問題が解決できるか明らかにすることが重要と指摘されている。社会問題の中に差別化とポジショニングのチャンスがあり、そこから

新しい市場の可能性も見いだせるという。これまで見逃されてきた市場のニーズに対応するためには、製品の再設計や新しい流通手段が必要になることが多い。つまりはイノベーションや事業の再定義が求められるのである。

#### ② 価値連鎖の生産性の再定義

社会問題の解決と価値連鎖の生産性は親和性が高く、社会問題を解決することは価値連鎖を構成する個々の職能に生じるコストを下げるシナジーがあると考えられている。環境問題の改善がコスト削減に結びついたり、従業員の健康に気を配ることが生産性を高めたりする。また、資源の有効利用や地産地消による輸送コストの減少も例として挙げられている。

#### ③ 地域社会におけるクラスターの形成

共通価値創造の成否は支援企業やインフラに左右されるという。生産性やイノベーションは関連企業などが地理的に集積した地域、すなわちクラスター<sup>12)</sup>に影響されるのである。クラスターの構成が不十分だとコストがかかるため、それらを解消することが共通価値の創造につながる。ポーターらはこれまでクラスターやロケーションを重視する視点が欠けていたと指摘し、成功のカギとしてオープンで透明な市場での協働の重要性を強調している。共通価値の創出には新しい協働の仕組みが求められている。

共通価値とはコストと比較した経済的便益と社会的便益の大きさである。企業が事業を営む地域社会の経済状況や社会状況を改善しながら自らの競争力を高めることが目的であり、あくまでもコストの原則に則っている。これが従来のCSRとの大きな違いである。社会的ニーズとは、健康、住宅整備、栄養改善、高齢化対策、金融の安定、環境問題など多岐にわたっており、上述した3つの方法を実行するためには経営革新、すなわちイノベーションが求められる。

## 4.2 ミュージアムにおける共通価値の創造

ポーターの共通価値の概念は社会問題の解決と企業としての利益の両立を目指すものである。これまでみてきたようにミュージアム関係者は単なる集客や収益の増加に対しては公共性の観点から慎重にならざるを得ない。しかし、社会問題の解決という志向はミュージアムに携わる者でも受け入れやすいのではないだろうか。ここでは、ポーターの共通価値概念のミュージアムへの適用可能性について検討する。

### ① コミュニティへの価値提供

これまでミュージアムが価値を提供しようとしてきたターゲットは、上述したように文化に関心が高く、より深い知識を求める文化の消費者であった。そのような顧客を対象に、学芸員はより高度な知識を提供するために研究に励み、展示を企画し、ワークショップなどを通じて教育活動に従事してきた。文化が持つ価値の受容能力の向上が大きな目的だったのである。それは子供に対する教育活動も同様である。子供のころから文化に触れる機会を増やすことで将来の顧客の育成をしてきたといえる。すなわち「cultivation」である。しかし、現在はさらに幅広い人々に対してコミュニティを形成し、さまざまな活動をする場を提供することが求められている。

共通価値概念においてミュージアムとコミュニティとの関わりを検討すると、まずは地域の問題解決が挙げられる。たとえば高齢化社会への対応では、高齢者を積極的にスタッフやボランティアとして活用することが考えられるだろう。ミュージアムは地域文化の創造や文化振興の拠点として文化財や歴史資料の保護と有効活用に関わる。そして、ときには埋もれた文化財や文化資料を発掘するわけだが、地域の文化や歴史に対して深い知識をもつであろう高齢者の活用は大きな力となりうるだけでなく、高齢者と若い世代とのコミュニケーションが生まれ

ば、より住みやすいまちづくりが進むことも期待される。ミュージアムは地域住民の情報交換や知的交流の場となると同時に高齢者のキャリア支援や地域の世代間交流の場となるのである。そして、地域住民それぞれがコミュニケーションと知識を深めることで、主体的、内発的にミュージアムの活動に関わってもらえるようになることが期待される。

また、地域の教育問題にも積極的に貢献できるのではないだろうか。子供の学力向上においても近年つながりと教育の関係が注目されている。志水（2014）は親や教員だけでなくコミュニティとのつながりが子供の学力向上をもたらすことを10年以上にわたる研究で明らかにした。従来からミュージアムは生涯学習において重要な役割を果たすべく活動してきたが、子供の学力向上をもたらすつながりを築く場としても機能しうるのではないだろうか。

さらに、ヘルスケアの分野でも芸術の果たす役割の大きさが主張されている<sup>13)</sup>。アウトサイダーアートに対する認知度も上がってきており、障害者のキャリア開発など影響力は小さくないと考えられる。そのほかにもワークショップを通じた環境問題への取り組みなども重要になるであろう。このようにミュージアムはコミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に積極的に取り組むことで、地域住民の出会いの場を作り、さまざまな協働を生み出す一方で、地域の文化に関わる人材を育成し人々をミュージアムに集めることができると考えられる。

## ② 価値連鎖の再定義

価値連鎖とはポーター（1985）が提唱する概念であり、企業の各部門で行われる活動を個々の価値を創造する活動ととらえ、それを連鎖的な結合として示すものである。具体的には、購買ロジスティクス、製造、出荷ロジスティクス、マーケティング・販売、サービスという主活動があり、これらをサポートする人的資源管

理、技術開発、調達活動がある。上述したミュージアムの四大機能もそれぞれ価値を創造する活動と考えれば、それらが連鎖となってさまざまなサービスを提供しているのとらえることができるだろう。すなわち、資料収集保管・調査研究・展示・教育が連鎖となっている。これらの活動と社会問題の解決を結びつけることで、諸活動の生産性を高めたり、コスト削減につなげたりすることが目標となる。地域住民のボランティアの増加は人件費の削減に寄与するだろう。住民によるミュージアム活動への参加は住民側から自主的、積極的にかかわることが望ましく、その意味においてミュージアムと地域住民が対等なパートナーとなりさまざまな面で協働することが求められる。

また、地域住民との交流が学芸員の研究活動に対して良い刺激や新しい視点を与えることも考えられる。バックグラウンドの異なる人々が協働することで新しい知識が創造されることは知識ベース理論やイノベーション論などで議論されてきた（Wenger, 1999; Ghoshal & Gratton, 2002）。また、地域住民や他機関との共同研究や共同開催による展示会も考えられるだろう。

## ③ クラスターの形成

価値連鎖の再定義でも触れたが、地域に存在する他機関との協働はより重要になるだろう。それはクラスターの形成を意味する。まずは地域の他のミュージアムとの協働が考えられる。各施設がお互いに競争しながら結びつきを強めて情報交換し協調しあう長期的関係を構築する。たとえば、東京駅近くのプリズトン美術館や三菱一号館美術館などは周辺美術館の回遊を促すため、共通の割引チケットの販売やマップの配布などに取り組んでいる<sup>14)</sup>。地域を超えた施設同士でもネットワークを構築し、スタンプ帳などを作成すれば、それがサービスの品質の高さを相互保証する仕組みとなり、集客に寄与することが期待される。しかし、上述し

たように、他館との連携には積極的に取り組むミュージアムは増えているものの、それらが入館者の増加にはつながっていないという現実がある。より効果的な連携のあり方を考える必要があるだろう。

また、学校や図書館、ギャラリーなど他の文化施設も重要なクラスターの構成要素となる。多くの人々が気軽に芸術文化にアクセスできる環境を整えるためにはミュージアムだけでなく地域の文化施設全体の取り組みが求められるし、それらを物理的に結びつけるための交通インフラも重要である。

さらに地域のカフェや雑貨屋、ファッション関係の商店などもクラスターを構成するうえで重要な要素となってきているのではないだろうか。近年は若い層を中心にコミュニティに対する関心が高まっており、コミュニティを豊かにしながら、等身大で良質なライフスタイルを志向する消費者が増えている<sup>15)</sup>。そして、それに呼応して質の高いライフスタイルを提案する店舗も増えている。そのようなライフスタイルを志向する人々にとって、文化芸術は自身の生活を豊かにする重要な要素であり、それらの店舗との連携を深めれば、ミュージアムを含めたネットワークの構築が可能になるのではないだろうか。そして、そのようなネットワークは地域以外の人々も集める力をもつ。

そして、地域産業の活性化を促すことでクラスター全体が拡大していくことも考えられる。たとえば、2012年に東京都美術館は東京の伝統工芸を発信する新事業を立ち上げた<sup>16)</sup>。職人とデザイナーの出会いを東京都美術館が仲介し、商品化から販売までを手掛ける。商品は美術館のミュージアムショップで販売される。近年、日本の伝統工芸は後継者不足などで危機に面している。日本の伝統工芸や地場産業の優れた技を次世代につないでいく活動も当該地域に根ざすミュージアムの役割と考えられる。

## 5. むすびにかえて

本稿では経営戦略論における顧客価値の創造の観点からミュージアムの提供価値について考察してきた。日本のミュージアムは減りつつある予算の中で、苦しい経営を強いられており、集客増は大きな課題である。その一方で、その公共性の高さからミュージアム関係者からは単なる集客増による収益の改善には積極的ではない姿勢がうかがえる。

他方、近年はミュージアムに対して地域社会への様々な形での貢献が求められるようになってきた。従来のミュージアムは文化の消費者を主な顧客としてとらえ、その知的欲求を満たし、さらには新たな文化の消費者を生み出すべく *cultivation* に力を注いできた。現代では、コミュニティと結びつき、地域住民に対してさまざまなテーマに基づく場を提供することがミュージアムの使命になりつつある。こうした動きに伴い、経営学の分野からも共創価値や知識創造論を基盤とした価値創造などの研究が進められてきている。

そこで、本稿では社会問題を解決しつつ企業利益を高めようというポーターらの共通価値概念がミュージアムのマネジメントに適用しうる可能性について検討してきた。共通価値概念は、場の創造やミュージアムと地域住民との協働など本質的な部分において共創価値概念などと似ているが、社会問題の解決という目的が明確であり、かつそこに向けたアプローチも具体的であるという特徴をもつ。共通価値を創造するためには従来の顧客と提供価値を見直し、価値連鎖を捉えなおし、クラスターを形成することが求められる。これまでもミュージアムがさまざまな社会問題に個々に取り組む事例は少なからず見られていた。しかし、共通価値のモデルを用いることでそれらを結びつけることができるのではないだろうか。



経営戦略論では、競争優位の獲得と持続のために、自社の営むべき事業について決める「事業の定義」が重要となる。すなわち、①顧客価値、②標的顧客、③価値創造システムである(マルキデス, 2000; 中橋, 2008)。本稿ではおもに①と②について検討した。共通価値概念における3つの方法は③とも捉えられるが、本稿では個々の例を挙げるにとどまった。さらに議論を深めるためにはミュージアムとしてどのような仕組みが必要になるかさらに考察する必要がある。また、そのような仕組みを構築するためには、ミュージアムに関わる人々の意識を変えていく必要もあるだろう。それらは組織変革の問題ととらえることができる。経営学の概念をミュージアム経営に取り入れるうえで生じる問題についても検討しなければならない。いずれも今後の研究課題である。

## 注

- 1) ミュージアムは日本語で博物館を意味しており、一般的に博物館には総合博物館、科学博物館、歴史博物館、美術博物館、野外博物館、動物園、植物園、動植物園、水族館が含まれる。本稿では美術館を中心に考察するため、とくに断りのない限りミュージアムは美術館を意味する。
- 2) 林 (2014) あるいは座談会 (2014) などを参照。
- 3) ここでの記述はおもに林 (2004)、コトラー (2006) に基づく。
- 4) 青木 (2012) を参照。
- 5) 座談会「今、博物館に求められる底力 (1)」『博物館研究』vol. 48 No. 12を参照。
- 6) コトラー (2006) p. 233
- 7) ここでの記述はおもに阪本 (2005b) に基づく。
- 8) コトラー (2006) p. 45
- 9) 『博物館の望ましい姿』(財) 日本博物館協会 2003年 pp. 7-8
- 10) 平井 (2013) p. 18
- 11) CSRの定義は国や組織によってさまざまである。ここでのポーターらのCSRに対するとらえ方は、限定的なものであることに注意が必要である。
- 12) ポーター (1998) によれば、クラスターとはある特定の分野に属し、相互に関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団を指す。
- 13) 林・湖山 (2006) を参照。
- 14) 日経産業新聞「都市力再生 下」2014年3月4日

- 15) 日経 MJ「日経 MJ ヒット塾『所属したい』が買う動機」2014年4月21日
- 16) 日本経済新聞夕刊「職人とデザイナー仲介—美術館が伝統工芸に新風」2012年11月26日

## 参考文献

- Baumol, W. J. and Bowen, W. G., (1966) *Performing Arts The Economic Dilemma*. MIT Press (池上惇・渡辺守章訳『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部 1994年.)
- Drucker, P. F., (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『[新訳] 現代の経営』ダイヤモンド社 1996年.)
- Ghoshal, S. and Gratton, U., (2002) "Integrating the Enterprise," *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 31-38.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., and Hansen, J. M., (2009) "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis." *Strategic Management Journal*, (30), pp. 425-445.
- Kotler, N., and Kotler, P., (1998) *Museum Strategy and Marketing*, Jossey-Bass (『ミュージアム・マーケティング』井関利明・石田和晴訳 第一法規株式会社 2006年.)
- Markides, C. C., (2000) *All the Right Moves*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『競争の原理』ダイヤモンド社 2000年.)
- Porter, M. E., (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社 1998年.)
- Porter, M. E., and Kramer, M. R., (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 1-17 (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号.)
- Raskin, J., (1894) *Munera Pulveris: six essays on the elements of political economy*, G. Allen. (木村正身訳 (1958) 『ムネラ・プルウェリス 政治経済要議論』関書院 1958年.)
- Schmitt, B. H., (1999) *Experiential Marketing: How to get Customer to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社 2000年.)
- Simpson, W. G., and Kohers, T., (2002) "The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry." *Journal of Business Ethics*, 35(2), pp. 97-109.
- Wenger, E., (1999) "Knowledge Directions," *The Journal of the Institute for Knowledge Management*, Fall, pp. 48-63.
- 青木 豊 (2012)「博物館論」大堀 哲・水嶋英治編著『博物館学Ⅰ』学芸社 pp. 17-39.

- 小野直紀・梅本勝博 (2005) 「価値創造ミュージアムの提言—知識創造自治体の住民参画の場として—」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』第9号, pp. 15-23.
- 川畑亮子 (2008) 「ミュージアムにおける教育普及活動の隘路と可能性—ミュージアムの現状からの考察—」『立教ビジネスデザイン研究』第5号, pp. 213-228.
- 栗原祐司 (2012) 「ミュージアム・ネットワーク」『博物館学Ⅲ』大堀 哲・水嶋英治編著 学芸社
- 阪本 崇 (2005a) 「価格のもつ意味と文化の価値—経済的価値と文化的価値は区別できるか—」『文化経済論』金武 創・阪本 崇著 ミネルヴァ書房, pp. 57-69.
- 阪本 崇 (2005b) 「芸術文化の消費—嗜好の「文化」化は可能か?—」『文化経済論』金武 創・阪本 崇著 ミネルヴァ書房, pp. 71-90.
- 座談会 (2014) 「今、博物館に求められる底力 (2)～東京会場から」『博物館研究』Vol. 49 No. 1 pp. 5-19.
- 志水宏吉 (2014) 『「つながり格差」が学力格差を生む』亜紀書房.
- 柘植信行「地域社会と博物館」『博物館学Ⅰ』大堀 哲・水嶋英治編著 学芸社, pp. 69-85.
- 中橋國藏 (2008) 「経営戦略の概念」『経営戦略の基礎』中橋國藏編著 東京経済情報出版.
- 原嶋千榛 (2008) 「アメリカ社会における美術館の役割の変化—アメリカ博物館協会 (AAM) による4つの報告書を中心に」『文化経済学』第6巻第1号, pp. 79-95.
- 林 容子 (2004) 『進化するアートマネジメント』レイライン.
- 林 容子・湖山泰成 (2006) 『進化するアートコミュニケーション—ヘルスケアの現場に介入するアーティストたち—』レイライン.
- 林 良博 (2014) 「これからの国立科学博物館」『博物館研究』Vol. 48 No. 12 pp. 4-5.
- 平井宏典 (2008) 「日本におけるミュージアムの提供する価値の再検証—経験価値を中心として—」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』(57) pp. 74-77.
- 平井宏典 (2013) 「共創概念に基づく博物館経営の考察：参加型プラットフォームの構築における主体の差異を中心として」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』第17号, pp. 17-22.
- 蓑 豊 (2007) 『超・美術館革命—金沢21世紀美術館の挑戦』株式会社角川グループパブリッシング.