

平成 28 年 6 月 17 日現在

機関番号：12606

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25350401

研究課題名(和文)国内文化施設における外国人を含む来館者指向マーケティングに関する考察

研究課題名(英文)Marketing Study for Japanese Museums

研究代表者

安藤 美奈 (ANDO, MINA)

東京藝術大学・学内共同利用施設等・講師

研究者番号：70532498

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、国内文化施設における日本人及び外国人を対象とした、来館者指向のミュージアム・マーケティング・コンセプトの提案を目指している。実施した調査では、来館者の満足度と期待する要素を把握し、期待と満足ギャップを測った。そしてそれらが訪問や再訪意向におよぼす影響や要因、について分析し、国内の利用者を維持しつつ、外国人の集客に必要な条件について指摘を行った。

研究成果の概要(英文)：This Study aimed to present the visitor-oriented marketing concept for museums in Japan. Several surveys were conducted to understand factors and the gap between visitors' anticipation and satisfaction to museums. From considerations, the requirements were pointed out to maintain domestic visitors and attract foreign tourists.

研究分野：アートマネジメント

キーワード：ミュージアム・マーケティング アート・マネジメント 文化施設 博物館・美術館 消費者行動 芸術消費 博物館経営 来館者調査

1. 研究開始当初の背景

本研究には二つの背景が存在する。その一つは、平成23年度～24年度に挑戦的萌芽研究課題として実施した「訪日外国人旅行者の日本国内文化施設における芸術消費に関する調査研究」の成果にある。訪日外国人旅行者（当研究ではアジア圏からの旅行者に限定している）の多くは、日本国内の博物館・美術館等の展示系芸術文化施設（以下「文化施設」）の情報を持たず、ツアーの予定に文化施設への訪問が組み込まれていることが、訪問の有無を左右する大きな要因であった。訪日外国人旅行者の日本国内文化施設における芸術消費の機会の少なさは、彼らの消費需要がブランド品などの購入行動に向けられ、芸術消費に至る段階ではないことも根底あるが、新たな訪問先を模索する旅行会社のニーズを、日本の文化施設側が掴み取れていないことも分かってきた。では、訪問先として選択されるには、どのような魅力、特徴が必要なのか。どのようにすれば外国人を文化施設に呼び込むことができるのか。そこにミュージアム・マーケティングの必要性があると考えられた。

また、もう一つの背景は、日本におけるミュージアム・マーケティングの状況にある。文化施設におけるマーケティングは、日本においても1990年代後半から、マネジメントの重要な課題の一つであると認識されてきた。しかしながら、人材不足、予算不足などから、先行する諸外国における手法を部分的に取り入れる程度で、文化施設という枠組みの中での咀嚼が不十分であることが否めない。また同様の理由から、マーケティング活動を広告代理店などの第三者に頼る傾向が強く、ミュージアム・マーケティングと明言できる、文化施設独自の展開を見せてきたとは、言い難い状況にあった。

このように、これまでの研究を踏まえた上で、マーケティングの原点に立ち返り、来館者に関する情報を収集、検討・分析を行い、随時情報を更新していくことが、ミュージアム・マーケティングに期待されている。

2. 研究の目的

以上のような背景に加え、少子高齢社会の到来に際して、国内文化施設においても、日本人の来館者を維持しつつ、外国人の来館者を積極的に増やしていく姿勢も求められ、そのためにもマーケティングに関わる研究は、重要かつ急務であると考えられた。

前述の文化施設を対象とした先行研究により、訪日外国人旅行者の国内文化施設の訪問実態が把握され、外国人誘致のためのマーケティング活動の重要性、必要性が確認された。この研究成果を活用しつつ、本研究では新たにマーケティング思考を取り入れ、国内文化

施設における日本人及び外国人を対象とした、来館者指向の「ミュージアム・マーケティング」のコンセプト及び具体的な方法論の構築を目的とした。

3. 研究の方法

本研究では、国内文化施設に対して日本人及び外国人が有する、次の5つ情報を収集するため、以下に示す調査を実施した。

- (1) 来館者が抱く、文化施設のサービスに対する満足・不満足の実態
- (2) 来館者が抱く期待・満足のギャップが再訪問以降におよぼす影響
- (3) 来館者の個人要因がおよぼす影響
- (4) 文化施設の立地要因がおよぼす影響
- (5) 外国人来館者の期待・満足・不満足

調査1：オンライン調査

実施時期：2013年9月

調査対象者：

インターネット調査会社の20歳以上のモニターの中から、日本国内に居住する直近1年間に1回以上、文化施設を訪問した経験のある男女1,100人

調査目的：

国内の施設訪問経験者の満足度を計る。
施設に期待するものは何か（感性的なものか、物理的に享受するサービスか）の方向性を検討する。

利用者にとっての施設の位置づけ（アートの触れる場所、必要不可欠な場所、豊かな精神的な生活のため、など）を確認する。

都市（東京）と地方の格差を把握する。

調査2：ミステリーショッピング調査

実施時期：2013年11月～12月

調査対象者：

アメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、ロシア国籍または出身者で、東京、神奈川、埼玉、千葉在住の20歳以上60代までの男女。各国2名。日本滞在歴10年以内。

過去1年以内に、最低1回以上、海外もしくは日本国内の文化施設を自発的に訪問し、展示を鑑賞している。過去5年間の平均的な文化施設の訪問頻度が、1年に1～2回以上であること。訪問した施設の名前がある程度分かること。

調査目的：

対象者の施設の利用実態を把握する。
設備・サービスの印象を5段階で評価する。利用実態がないものについては、利用意向を確認する。

外国人の視点から、施設の設備・サービスについて、感想を述べてもらう。彼らの好悪の印象から、「何が」「何と比べて」「どのように」違うのか、違和感があるのかを明らかにし、外国人に対するサービスとして、現行サービスの改善点を探る。

施設を見学、サービスを体験して、対象者

の出身国の人々に勧められるかどうか評価してもらい、プロモーション、マーケティング活動につなげていく。

どのような作品カテゴリーの文化施設に、外国人は興味を持っているのかを知り、企画展示などのマーケティングにつなげる。

調査3：インデプスインタビュー調査

実施時期：2014年7月11日、12日

調査対象者：

愛媛県美術館友の会会員6名、愛媛県美術館への訪問経験のある友の会非会員8名

調査目的：

愛媛県美術館利用者の美術館への関与の状況を把握する。

友の会の活動の期待度を把握する。

友の会の認知度、利用意向を把握する。

調査4：フォーカス・グループ・インタビュー調査

実施時期：2014年11月6日

調査対象者：

・共通条件

30～44歳女性。直近1年以内に、国内文化施設を少なくとも2～3回訪問している。

調査会場の設定都合により、関東圏在住者。

グループ1：5名

・直近1年以内に、同じ文化施設を少なくとも2～3回訪問している。

・本人が自由に使えるお金が、月5～6万円以上。

・余暇を過ごす際、比較的自分自身へお金や時間を費やしている。

グループ2：5名

・共通条件に当てはまるが、グループ1の条件に当てはまらない者

調査目的：文化施設の顧客満足度を図るとともに、来館のリピート率を上げるために効果的な手段を探る。

調査5：オンライン調査

実施時期：2016年3月

調査対象者：

インターネット調査会社の20歳～59歳のモニターの中から、日本国内に居住する直近1年間に1回以上、文化施設を訪問した経験のある男女2,640人

調査目的：

国内文化施設のマーケティング・コンセプトの評価

4. 研究成果

(1) 国内文化施設に関する満足度と期待する要素の把握

来館者が抱く文化施設の満足・不満足の実態

対象者が最も印象に残る訪問館の満足の理由を自由回答で求めた結果について、同様の

回答内容を同一カテゴリーにまとめるコーディング作業を行い、関連をみるためにクラスター分析を行ったところ、以下の3つのクラスターに分類された。

- ・「展示・絵画」-「鑑賞」-「興味」
- ・「落ち着く・ゆっくりする」-「館・建物」-「同行人と一緒」-「楽しむ」
- ・「気分転換・非日常」-「体験・味わう」-「アート・芸術」

また、項目評価(5件法)では、「アートに触れる」「気分転換」「楽しい時間」「非日常体験」の4項目が平均値4.0以上と高く、いずれも訪問満足度とやや高い相関($r > .4$)を示しており、これらの要素が満足度を構成していることが明らかにされた。一方、館内の施設・サービスを利用した人の割合は、受付付近の施設、洗面所、チラシ・パンフレット以外は4割未満と全般に低く、訪問満足度との相関は上述の要素に比べて低く、訪問満足度に与える影響は弱かった。

来館者が抱く期待・満足のギャップが再訪問意向におよぼす影響

本研究調査では、来館者が文化施設に期待する「重要度」と、最も印象に残る文化施設の「満足度」について同一の17項目(5件法)を用いて測定した。因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行い4因子(F1:刺激・楽しい時間、F2:課題、F3:訪問経験の共有、F4:アートに触れる)を抽出し、尺度得点を算出し、期待と満足のギャップを算出した(表1)。この結果、期待が満足を上回ったのは、F3:訪問経験の共有のみであり、想定したギャップを見出せなかった。この背景には、来館者にとって最も印象に残る文化施設とは、来館者にとってのいわばベースラインであり、期待と同等かまたは上回る評価に達していたことが考えられる。

表1 来館者の期待と満足のギャップ

	期待 (重要度)	訪問 満足度
F1: 刺激・楽しい時間	3.95	4.03
F2: 課題	2.75	2.77
F3: 訪問経験の共有	3.42	3.32
F4: アートに触れる	3.88	4.03

	ギャップ (期待-満足度)
F1: 刺激・楽しい時間	0.08
F2: 課題	0.02
F3: 訪問経験の共有	-0.10
F4: アートに触れる	0.16

再訪問意向に関しては、訪問館に満足してい

る人のうち、同一施設の再訪問意向は 35.6%、他の施設の訪問意向は 30.5%と、満足の高さが必ずしも再訪問意向につながるわけではなかった。

来館者の個人要因がおよぼす影響
個人要因が満足と再訪問意向に及ぼす影響を明らかにするため、文化施設の訪問に対する態度等を用いてクラスター分析を行い、来館者を以下の4クラスターに分類した(表2)。

		高 ← 文化施設訪問への関心 → 低	
限定 ↑ 多様	CL3: 関心高×同一施設 ・多様な情報源から情報を収集 ・訪問満足度・再訪問意向ともに高	CL2: 関心低×同一施設 ・情報は限定的に収集 ・訪問満足度・再訪問意向ともに低い	
	CL4: 関心高×多様性 ・多様な情報源から情報を収集する ・訪問満足度・再訪問意向に加え、異なる施設の訪問意向も高い	CL1: 関心低×多様性 ・情報収集は積極的には行わない ・訪問満足度はやや高く、異なる施設の訪問意向が高い	

表2 クラスター分析による来館者の分類

この結果、満足度は高い・やや高いが異なる施設の訪問意向が高い層 (CL4, CL1) という、訪問満足 再訪問意向 の層の存在が明らかとなった。

これらの個人要因に関して詳細情報を得るためにグループ・インタビュー(調査4)を行ったところ、同じ施設への訪問意向が高い理由としては、「博物館に展示されている作品(恐竜等)が好き」(東京国立博物館)、「子どもが楽しめるイベント、ワークショップが継続開催されている」(横浜そごう美術館、埼玉市内の公立美術館等)、「建物や庭等の雰囲気が好き」(原美術館、根津美術館、日本民芸館)等があげられた。一方、訪問満足度は高いが多様性を求める理由としては、「次の企画展にそれほど興味がなければ再訪問しない」、「同行者の意向による」等があげられた。前者では、特定館の年間パス(東京国立博物館)の利用がみられ、後者では、「ぐるっとパス(都内の美術館・博物館の入場/割引券のつづり)」の利用がみられた。

文化施設の立地要因が及ぼす影響
上述のクラスターごとに訪問した施設をみると、立地要因に特徴が表れていた。具体的には、再訪問意向の高いCL3は都内著名文化施設(国立西洋美術館、国立新美術館、上野の森美術館、東京都美術館、国立近代美術館等)に集中しており、CL4では、これらの都内著名文化施設に加え、九州国立博物館(福岡県)金沢21世紀美術館(石川県)宮城県美術館等の地方の施設が含まれていた。一方、文化施設訪問全般に関心の低いCL1、CL2は地方の施設を多く訪れており、CL1は「楽しい時間・気分転換」の期待が、CL2は「楽しい時間・気分転換」、「勉強・体験」の期待

が、いずれも「アート」の期待に代わって抱かれていた。

この結果を踏まえ、CL1,CL2の層で比較的多い頻度で訪問されていた美術館のひとつである愛媛県美術館に着目し、インタビューを行い、立地要因が及ぼす影響について検討を行った(調査3)。

考察

日本国内の来館者にとって、美術館・博物館の期待及び満足度は、「アート・芸術に触れる/味わう」ことに加え、「楽しい時間/落ち着いた時間を過ごす」、「気分転換/非日常体験」で構成され、施設・サービスに対する要素は大きな影響とはなっていないかった。

来館者は、訪問に満足度が高い場合でも、展示の内容によって、あるいは同行者の興味等から、他の館への訪問意向を形成しており、必ずしも満足度が再訪問意向につながるわけではなかった。この背景には、アート全般に対する関心の度合いといった個人要因や、施設の立地要因が影響していることがわかった。

(2) 外国人による国内文化施設の利用実態の把握

既出の先行研究におけるアジア圏、本研究におけるヨーロッパ・アメリカ圏の外国人を対象とした調査(調査2)から確認できた事項として、次の2点があげられる。

国内文化施設の認知度

2020年の東京オリンピックに向けた、日本の観光政策において、訪日外国人旅行者をターゲットに、外国人の国内の文化施設への訪問の促進が一つの課題となっている。しかしながら、日本国内の文化施設の認知度は、訪日ツアーを企画する海外の旅行業者、また訪日外国人旅行者自身には、非常に低いことが確認された。

一方、訪日外国人の観光行動の側面からは、近年の訪日外国人旅行者の増加、再訪日の割合が増加することにより、購買目的の旅行だけでなく、文化的な観光行動が付加される傾向も見受けられる。本研究の調査結果からは、そうした状況の影響もあり、ツアーの一環で、風景鑑賞や買い物などの観光行動と合わせた文化施設の訪問、日本ならではの展示鑑賞や文化体験の機会として、外国人による国内文化施設訪問促進の可能性が示唆された。

利用実態と多言語対応

まず調査の実施に際して、外国人来館者数の把握に努めたが、来館者における外国人の比率を知ることは困難であることが理解された。例えば、文化施設のチケット売り場や受付などで、スタッフによるカウントや団体で

の利用で人数は把握可能だが、しかしそれは限定的な数字である。このため文化施設でのパンフレットの印刷数、増刷回数によって、言語のカテゴリーによる傾向を把握することを試みた。この方法では、いかにパンフレットが来館者の手元に到達しているかということが重要であるが、調査ではパンフレットが「見つからなかった」「自分の読みたい言語がなかった」という回答が半数以上からあった。また、作品のキャプションや展示解説の多言語対応を求める回答もあったが、常設展示をはじめ、全ての作品や展示物のキャプション、解説に日本語以外の翻訳文をつけることは、施設の予算、労力の点からも、現時点においては、対応が困難な課題である。但し、既存のパンフレットなどの翻訳された情報媒体を、利用者が見つけやすく、手に取りやすい環境を整備することは必要である。

さらに多言語対応については、ボランティアなどによるガイドに対する印象と満足が、高い評価を得ていることは、注目すべき点である。

考察

調査結果からは、海外の著名な文化施設の活動と比較して、国内文化施設は、多言語対応も含めた施設活動の情報発信が質、量とも不足していることが認められた。

日本語以外の言語による案内や表示に対する要望にどのように対応していくかは、それぞれの文化施設の規模やコレクションの内容、来館者の属性、立地などの条件によって大きく異なる。また多言語への翻訳は、恒常的な予算による、持続的なサービスの提供という点からも検討されなければならない。多言語対応に困難な点は残るものの、このような外国人の視点からの指摘は、言語の問題に関わらず、施設全体の設備やサービスの向上、来館者の利便性や満足度の向上に貢献するものと考えられる。

(3) 立地に起因する来館者と施設の関係性
本研究を進めるなかで、都市（特に東京、首都圏）と地方という立地に起因する、文化施設の利用環境と利用実態、求めるサービスの相違が明らかになった。例えば、日常の移動交通手段が車であることが多い地方都市では、訪問する施設に駐車場が付帯することは欠かせない要素である。また、東京など文化施設が集積する地域では、さまざまな分野の展示が開催され、文化施設の利用者には多くの選択肢が与えられている。他方、地方の文化施設は、館数も限られ、利用者が選択できる展示数も限られる環境にある。このように立地の異なる文化施設におけるマーケティング活動は、同一の条件のもとで検討するのではなく、立地特性に沿った検討と構築が必要と考えられる。

こうしたことから、立地特性に起因する、施設と来館者の関係性を考える上で、調査1における印象度（最も印象的と答えた人の割合＝記憶に残った割合）で、東京圏の著名施設が高い印象度を得るなか、地方施設として愛媛県美術館が、それらと比しても高い印象度を得ていたことに着目した。この愛媛県という地方の文化施設が得た評価の起因となる要素を調査、検討し、「友の会」というメンバーシップ制度の存在に注目、愛媛県美術館と友の会会員との関係性について、美術館スタッフへのヒヤリングと共に、友の会会員と非会員のそれぞれにインタビュー調査を実施し、分析を行った（調査3）。

この愛媛県美術館を事例として、文化施設が提供するメンバーシップ制度中心としたメンバーシップ利用者への継続的かつ彼らのニーズに対応した支援活動が、メンバーシップ利用者と美術館との関係性を強めていくという、利用者との施設との循環モデルが提示された（図1）。

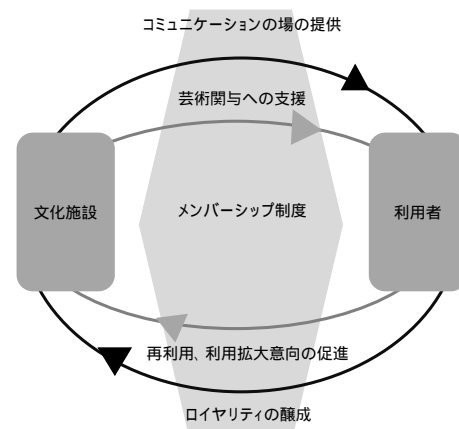


図1 メンバーシップ制度を核とした施設とメンバーシップ利用者との好循環

しかし、このようなメンバーシップ制度の有効性の検証調査（調査4）を行った結果、前述のように、立地特性により愛媛県美術館で見出されたメンバーシップ制度の有効性を、首都圏で直接的に転用することは難しいことが理解された。来館者側の選択肢が豊富な首都圏においては、来館者の多くは、自らの芸術への関与を高めるように、多くの選択肢から選び、多様な芸術文化体験を享受しようと試みる。彼らはいわば浮動層であり、特定の文化施設が、メンバーシップ制度によって囲い込むことは、むしろ彼らのニーズに対応していない可能性があると考えられる。

一方、愛媛県美術館と環境を同じくする地方の文化施設においては、メンバーシップ制度の導入または既存の制度の活性化を機に、メンバーシップ制度利用者の芸術関与の発展を促し、適切な支援活動を通じた満足体験を提供することで、彼らの施設に対するコミットメント（関与）、ひいては施設に対するロ

イヤリティ(愛着心)をも育んでいくことが可能であると言える。ただし、この展開においても、立地特性だけではない、文化施設の規模やコレクションなどの、それぞれの施設の特性を考慮し、特性に沿ったマーケティング活動の構築が必要であり、今後の課題と言えよう。

(4) まとめ

近年、文化施設での鑑賞経験を有する人の割合は増加傾向にあり、1年間に訪問した人の割合は42.2%に達している(内閣府、2010)。しかし、国内の来館者の割合は、大都市や女性で高い等の偏りがみられ、来館者に指向したマーケティング活動が十分に検討されているとは言い難い。また、訪日外国人旅行者は増大傾向にあり、国外の来館者に指向したマーケティング活動の検討も含めた具体的な方略を構築する必要性がある。

本研究が目指した来館者指向マーケティングとして、満足度を高め、リピート訪問を促進するという顧客満足の視点が考えられるが、文化施設の来館者の場合、アート・展示物全般に対する関心が高いため、訪問に満足したとしても多様性を求め、他の文化施設訪問も生じることが考えられる。したがって、来館者のアートに対する関心・態度等といった個人要因、文化施設の立地要因、さらに海外からの来館者の要因を考慮したマーケティング方法を構築し、提案していくことが必要である。これらの要因に基づく研究成果及び提案は、今後の文化施設のマーケティング活動に貢献することが期待される。

メトロポリタン美術館、ルーブル美術館、大英博物館などの大規模で著名な博物館・美術館を有する欧米では、ミュージアム・マーケティングについても大胆に展開しており、様々なSNSのツールを用いた情報発信だけでなく、Coursera などのようなオンライン教育システムや、企画展示や作品修復・購入の資金調達にクラウドファンディングを導入するなど、先進的なツールをマーケティングに活用する傾向があらわれている。こうした海外の事例研究とともに、日本におけるミュージアム・マーケティングにおける課題について、今後も継続的な研究が求められている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2件)

安藤 美奈

「外国人による日本国内博物館・美術館の訪問に関する調査報告」、日本ミュージアム・マネジメント学会 研究紀要、査読有、第19号 p.51~p.56、2015年3月

安藤 美奈・橋本 幸子

「地方ミュージアムにおけるメンバーシップ制度に関する考察 利用者を対象とした調査をもとに」、アートマネジメント研究、査読有、第16号 p.48~p.56、2015年12月

〔学会発表〕(計 3件)

安藤 美奈・橋本 幸子

「訪日外国人旅行者による日本の博物館・美術館の訪問実態についての報告 アジア圏訪日外国人の利用に関する調査研究から」(共同)日本アートマネジメント学会 第15回全国大会(於:九州大学、福岡)(2013年12月7日-8日)

中嶋 励子・安藤 美奈・橋本 幸子

「アート消費行動におけるバラエティ・シーキング アート消費者の類型と考察」(共同), 産業・組織心理学会第30回大会発表論文集, P55-58.(於:北海学園大学、札幌) 2014年9月13日-14日)

安藤 美奈・橋本 幸子

「博物館・美術館におけるメンバーシップ制度の有効性の検証」(共同)日本アートマネジメント学会 第16回全国大会(於:実践女子大学、東京)(2014年11月29日-30日)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

安藤 美奈 (ANDO, Mina)

東京藝術大学 学内共同利用施設等 講師

研究者番号: 70532498

(3) 連携研究者

中嶋 励子 (NAKAJIMA, Reiko)

東京女子大学現代教養学部研究員

研究者番号: 30572143

研究協力者

橋本 幸子 (HASHIMOTO, Yukiko)

橋本アソシエイツ アドバイザー