

【報告】

メトロポリタン美術館、ニューヨーク近代美術館、 ボストン美術館の財務状況の考察

Financial Situation and Analysis of American Major Museums: The Metropolitan Museum of Art, The Museum of Modern Art & Museum of Fine Art, Boston

五十嵐 卓*
Masaru IGARASHI

1. メトロポリタン美術館の財務状況分析

メトロポリタン美術館は1985年から1995年の10年間で、大きく言って年間予算100ミリオンドル(約120億円、1ドル120円として計算)美術館から200ミリオンドル(約240億円)美術館となったといえる。しかし、入場料収入は2倍どころか上下のジグザグを繰り返し、10年後に10年前と比べて微増となっている。そして、メンバーシップ収入も10年間で1.2倍弱にとどまっている。

メトロポリタン美術館はアメリカで言うところのノンプロフィット・オーガニゼーション(非営利団体)であり、土地と建物はニューヨーク市の所有。警備費の大半と光熱費(電気、ガス、ヒーティング、水はそもそも無料)全額はニューヨーク市の負担となっている。しかし、警備費の人件費が上昇(10年間で1.5倍)するとは裏腹に、ニューヨーク市のバジェット・カット(経費削減)により、警備費の美術館負担額が増え、数年間、午前と午後によりクローズするギャラリー(展示室)もあった。現在では、ある個人の寄付により、この問題は解消されている。

入場料、メンバーシップ収入はあまりあてにならない。そして、NY州やNY市からの公共助成金も一定しない。後に残る大きな収入源はミュージアム・ショップとミュージアム・カフェによる収入で

ある。10年間に売り上げが3倍になった直営方式のショップとカフェは、美術館が、この10年間に一番力を入れたと言っても過言ではない。特に、ショップは入り口右手のメイン・ショップが1991年秋、クリスマス商戦に備えてスペースを2倍にし、美術館各展示室にもサテライト・ショップがあり、日本の展覧会でよく行われる出店方式で販売に力を入れている。さらに、アメリカ中に15店舗、日本、アジアへと海外へ直営店を設置し営業展開の成果がこの数値に現われているといえる。

年間全収入の50%強が物販、レストラン事業などの収入であり、美術館に1995年には100ミリオンドル(120億円)以上のキャッシュ(現金)を運ぶことはとても力強い味方である。しかし、楽観は許されない。1987年には物販とレストランが7ミリオンドルの利益を出していたが、1994、1995年と物販は赤字となり、レストラン収益でカバーしているからだ。(無理をして急拡大し、不良在庫をかかえすぎたのが原因。)

1990年から1994年にかけての5年間、収支で赤字を出した美術館であるが、心配はいらない。力強い莫大な基金を持つからだ。1996年6月30日付きで、747.4ミリオンドルを保持しているのだ。絶えずファン・レーズのキャンペーンをしている上に、専門

*いがらし まさる

メトロポリタン美術館 教育部

メトロポリタン美術館 過去10年間の財務状況

収入の部

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
基金からの交付金	\$9,912,411	\$10,849,935	10,838,371	12,815,529	14,169,461	15,253,879	16,674,937	13,917,047	12,130,223	25,107,238
ア) 本館用										
イ) クロイスター館用										
NY 市からの助成金										
ア) 警備費	8,339,423	9,970,936	9,892,601	10,193,481	9,645,657	6,853,617	7,841,471	8,299,602	9,056,118	8,593,691
イ) 光熱費	4,768,439	4,910,772	5,489,227	5,398,227	6,068,111	5,941,552	7,043,328	7,596,635	7,480,506	8,141,225
メンバーシップ収入	9,674,124	9,732,467	10,557,710	10,809,726	11,723,453	11,434,836	11,588,899	12,110,344	13,551,615	14,279,602
寄付、助成金										
ア) 教育、地域貢献、特別展用	3,852,564	2,481,572	4,419,936	5,921,025	5,784,889	6,774,915	6,062,460	2,356,746	3,666,911	11,964,592
イ) 多目的（使用目的非限定）用	9,596,497	9,862,288	11,492,125	14,126,525	15,864,740	17,885,118	19,471,500	23,113,040	26,857,456	24,585,281
特定基金からの収入	360,722	323,237	403,308	539,539	439,330	721,037				
入場料収入	8,343,996	6,588,169	10,032,361	7,304,343	8,621,001	9,115,457	9,068,408	8,892,562	11,600,826	11,989,714
ロイヤルティ収入	838,063	878,547	1,438,572	1,222,951	1,814,579	1,646,293	N/A	N/A	N/A	N/A
（注1）										
その他収入	2,241,464	12,566,632	4,393,423	4,941,078	3,817,124	3,620,855	5,160,759	4,417,857	4,757,609	5,626,995
収入小計	57,927,703	68,164,555	68,957,634	73,272,424	77,948,345	79,247,559	82,911,762	80,703,833	89,101,254	110,288,338
（別収入全体比率）	(51%)	(48%)	(53%)	(52%)	(54%)	(53%)	(54.3%)	(55.4%)	(53.7%)	(47.2%)
別収入	61,088,135	64,967,946	78,480,090	79,565,366	90,154,977	92,977,194				
ア) 物販収入							86,261,137	86,291,504	88,233,110	82,669,712
イ) レストラン、駐車場							12,438,082	13,974,339	15,094,512	15,842,586
講演会、コンサート収入など										
収入大計	119,015,838	133,132,501	147,437,724	152,837,790	168,103,322	172,224,753	181,610,981	180,969,676	192,428,876	208,800,636

メトロポリタン美術館 過去10年間の財務状況

支出の部

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
学芸、修復、図録制作	12,724,858	13,266,536	14,921,578	15,091,929	16,617,016	21,019,361	21,161,252	24,361,889	23,163,851	26,176,389
クロイスター館運営費	2,322,191	2,484,003	2,801,680	2,913,132	3,253,558	3,216,458	3,568,841	3,502,032	3,627,184	3,685,806
特別展費用	5,056,044	3,407,668	5,061,807	6,242,448	5,789,990	6,985,200	8,371,094	3,784,211	6,179,474	8,633,215
教育、地域プログラム、図書館	3,641,121	4,351,743	5,700,470	5,104,734	5,300,858	4,587,853	4,910,108	5,383,230	6,111,899	7,647,810
財務、法務、その他運営費	4,483,464	4,646,079	5,046,463	5,542,451	6,084,069	6,175,840	6,602,448	7,025,942	7,264,729	7,877,668
広報、企画開発、ファンドレーズ	5,259,375	4,809,956	5,398,638	6,649,179	5,431,390	4,745,585	広報 449,927	635,162	1,677,538	1,321,137
& メンバーシップ運営費						企画開発、ファンドレーズ	2,321,506	3,044,156	3,854,788	3,385,697
						メンバーシップ運営費	2,810,876	3,134,021	3,302,852	3,268,643
オペレーション										
1) 警備費	12,434,875	12,305,602	13,497,933	14,981,129	15,404,915	14,548,710	16,067,186	16,427,499	18,517,958	18,599,251
2) ビルメンテナンス	6,721,522	7,284,095	8,075,233	8,460,979	9,994,162	9,911,716	9,027,426	9,393,845	10,539,207	12,965,384
3) オペレーションサービス費	3,586,939	3,870,884	4,572,179	4,870,045	5,359,190	5,388,269	5,982,391	6,321,219	6,400,872	6,045,888
4) NY 市からの光熱費	4,768,439	4,910,772	5,489,227	5,398,227	6,068,111	5,941,552	7,043,328	7,596,635	7,480,506	8,141,225
5) 改築増築費	N/A	N/A	1,163,930	2,530,557	2,088,713	3,179,204	3,135,992	3,050,231	2,753,208	N/A
債務利子							3,457,902	2,567,774	3,040,909	3,015,695
支出小計	60,998,828	61,337,338	71,729,138	77,784,810	81,391,972	85,699,748	94,910,277	96,227,846	103,911,975	110,763,808
物販、レストラン経費	53,968,101	61,555,170	72,223,048	77,647,773	88,672,214	88,809,318	{ 83,974,789	{ 87,665,697	{ 88,792,083	{ 84,934,120
(1993年以降、上段物販経費、下段レストラン、駐車場、講堂経費)							{ 11,561,645	{ 13,311,309	{ 13,611,263	{ 13,820,472
支出大計	114,966,929	122,892,508	143,952,186	155,432,583	170,064,186	174,509,066	190,446,711	197,204,762	206,315,321	209,518,400
収支による利益 (損失)	4,048,909	10,239,993	3,485,538	(2,594,793)	(1,960,864)	(2,284,313)	(1,150,366)	(3,467,194)	560,040	2,237,274
ファンド間による資金繰り							+7,685,364	+12,767,892	+14,446,485	+2,955,038
基金の残高	353,836,762	331,790,406	396,149,106	425,725,761	450,890,594	487,930,208	535,073,452	517,326,484	565,710,185	747,411,955
美術品購入費	7,000,695	15,845,522	17,107,754	18,259,644	16,945,340	21,242,915	21,709,862	20,494,534	29,200,967	19,598,304
スタッフ人数 (ボランティア除く)	1,503	1,542	1,568	1,659	1,627	1,607	約1,600	約1,650	約1,700	約1,700
入館者数	4,859,522	3,978,404	4,816,388	4,558,560	4,702,078	4,667,884	約4,500,000	約4,500,000	約4,900,000	約4,800,000
入場料一般	4	5	5	5	6	6	6	6	7	7
学生、シニア	2	2.5	2.5	2.5	3	3	3	3	3.5	3.5

(97年4月現在、一般8ドル、学生シニア4ドル)

の投資コンサルタントが基金の運営を任されているからだ。現在のアメリカの優良株の高配当にも恩恵を預かっている。

優良美術館は、必ずといっていいほど、メンバーシップ収入が入場料収入を上回るものである。これは映画、演劇、音楽の前売券、当日券の違いにも似ている。メンバーは一年先までの入館パスを買うと同時に、美術館の評判、信用を買うのである。誰も人気のない美術館の会員にはならない。美術館は、一年分の入場料を先払いでもらい、資金運用でき、良い企画展を開催することが責務であると同時に、この正しいサイクルを維持することが使命ともいえるのだ。

個人会員（メンバー）は学生の35ドルから7,000ドルのパトロンクラスまで分かれ、企業会員を含め約10万人の会員数を誇る。又、1995年に行われたファンド・レーズ（資金集め）には、5ミリオンドル以上の寄付をした個人、法人が9件、1—5ミリオンドルを寄付した個人、法人が日本のトヨタ自動車を初め20件、その他を含め162.8ミリオンドルをかき集めたのである。今後も300ミリオンドルを目指し、キャンペーンを続けるそうである。

高騰する人件費はどの美術館でも頭を悩ませる問題である。しかし、メトロポリタン美術館では常時2,500人のボランティア・スタッフを抱え、ミュージアム・ショップ、受け付け、スタッフのアシスタント、ギャリー・ガイドなど多分野で活躍している。

美術館の企画展カタログは年々厚みが増す研究色の強いもので、“厚い、重い、高い、難しい”では、プロには結構だが製作費用はかさみ、在庫はかかえるはで悩みの種であった。1996年にメトロポリタン美術館で開催された「台湾の故宫博物院展」では、学術的専門家用カタログ、大衆向き普及版カタログ、本離れの層を狙ったCD-ROM版と3種類発行された。常設コレクションのCD-ROMカタログのケースはあるが（フリック・コレクション、ブルックリン美術館など）企画展のCD-ROMカタログは最初である。会期中6,700枚売れたという。

メトロポリタン美術館はメール・オーダー（通販）にも力をいれている。（アメリカで他にニューヨーク近代美術館（MoMA）、ボストン美術館、シカゴ美術館、スミソニアン・インステイチュートなどが通販

で有名である。）MoMAやグッゲンハイム美術館はギフト・ショーやステーションナリー・ショーで積極的に小売業者にセールスをしているのに比べ、メトロポリタンは、アメリカの15の直営店と日本の三越のようにライセンス契約した店しか販売を許可しない。ブランド・イメージを維持するとはいえ、直営店の家賃、人件費を支払い、利益は薄くなっており、これまでの高飛車な態度に疑問を呈する人もいる。

MoMAはアメリカ全国規模の大型ブック・センターのBarnes & Nobleに絵葉書、ノート・カードなどを卸し、利益を作りだしている。

メトロポリタン美術館が今一番狙っていることは、死にそうな持ち主から如何に多額の寄付を引き出すかということである。アメリカの税法で、ノン・プロフィットの団体に寄付することで相続税などの税金を控除（削減）できるからである。ブランド・ギビング（OFFICE OF PLANNED GIVING）という部があり、積極的に裕福な老人にアプローチしている。人聞き悪いと言われるかもしれないが、これ程、基金を増やすことに躍起に努力しているのだと納得せざるを得ない。

2. ニューヨーク近代美術館財務分析

メトロポリタン美術館が10年間に約2倍の予算規模になったのに対して、ニューヨーク近代美術館は10年間で約1.4倍の予算拡大である。アメリカでは、メトロポリタン美術館（年間予算約200ミリオンドル、約240億円）やワシントンのナショナル・ギャラリー（年間予算約150ミリオンドル、約180億円）クラスを大規模美術館と言い、近代美術館（年間予算約50ミリオンドル、約60億円）はボストン美術館（年間約60ミリオンドル、約72億円）と共に中規模美術館の代表格クラスである。尚、グッゲンハイム美術館、ホイットニー美術館、ブルックリン美術館などは年間予算約20ミリオンドル、約24億円である。

近代美術館の入場料とメンバーシップ収入は共に全体収入の約10%であり、メトロポリタン美術館の項で述べた私の持論、『メンバーシップ収入が入場料収入を上回るのが経営上、優良美術館の証拠』ということが、近代美術館の場合、すこしあてはまらない。どうしてかというと、近代美術館はここ10年間、ニューヨークで一番入場料が高い（一般8ドル）美

美術館として知られている。言い換えれば入場料により頼っているともいえる。そして、メンバーシップの上限がメトロポリタン美術館の場合7,000ドルなのに対して、近代美術館は2,500ドルと低く抑えている。そのかわり、さらにファンド・レーズと言う枠で個人、法人から寄付を募っているのである。ではどうして近代美術館以外が入場料を高くとれないかという理由として、例えば、グッゲンハイム美術館はメトロポリタン美術館と数ブロックしか離れていないので、メトロポリタン美術館に入場料を合わせて、メトロポリタン美術館から少しでも観客を誘導する狙いが込められているからだ。近代美術館では地下の2つの講堂で一日3回映画の上映があり、美術館入場料で何本でも映画が無料で見られるので、マンハッタン映画館は8.5ドルすることを考慮すると、それほど割高ではないのかもしれない。

さらに、近代美術館では毎木、金曜日の午後5時30分から8時30分の閉館まで、いくら入場料を支払ってもよく、若い観客で長蛇の列をつくっている。グッゲンハイムがこの方式を真似て毎金曜日午後6時から、そして、ホイットニー美術館は毎木曜日午後6時から無料、ニュー・ミュージアムは毎土曜日午後6時から無料となっている。たとえ、安く入館してもミュージアム・ショップ、ミュージアム・カフェでお金を落としてくれれば良いという発想であり、そして若くあまり美術館を訪れたことのない新規顧客の開拓という意味も込められている。

近代美術館でユニークで顕著な収入例として展覧会巡回収入というものがある。コレクションから企画展をつくり、パッケージとして世界中の美術館へ売り込んでいるのだ。特に1993年度には大マチス展開催で常設展スペースが減ったので、その間、日本のフジサンケイ・グループに約3—4億円でコレクションを貸し出したと言われている。(東京、上野の森美術館、入場者数90万人)。高人気のマチス展で入場料収入は増えるは、日本からギャラは受け取るはで、1993年度は収支上5ミリオンドル(約6億円)以上の利益を出した年であった。

ある統計によれば、メトロポリタン美術館の入館者の20%は海外からの旅行者、60%はニューヨーク市以外のアメリカからの訪問者、現地人(ニューヨーク市民)はたったの20%に過ぎないと言われている。

海外や市外からの旅行者はほとんどの人が訪れるメトロポリタン美術館。しかし、近代美術館は美術に関心のある人しか訪れない。よって、同美術館のマーケティングは一般の旅行者より美術に関心のある旅行者と地元美術愛好者にターゲットが絞られる。それだけに、メトロポリタン美術館のように観光シーズンとかに左右されることなく、近代美術館の場合、企画展の規模と質によって動員数、収入が大きく上下するのである。

1990年度の『ピカソとブラック展』(89年9月24日—90年1月16日、入館者数35万人)、1993年度の『マチス展』(92年9月24日—93年1月19日、入館者数100万人、カタログ販売部数175,000冊、5.7人に1冊、ハードとソフトカバーによって価格が違うが単価50ドルとして約8.75ミリオンドル、約10億5,000万円の売り上げ)、1994年度『ミロ展』(93年10月17日—94年1月11日、入館者数27万6,500人)、『フランク・ロイド・ライト展』(94年2月20日—5月10日、同22万6,000人)。上記のビッグネームの展覧会開催年度は必ず年度収支が黒字になっているが、それに反して、ビッグネームの展示がなかった年度は必ず赤字となっている。さらに判明したことは、ビッグネームの展覧会に合わせて、メンバー数も増え、物販も売り上げ上昇し、あたりまえのことかもしれないが、相乗効果があることが数値で実証されている。

ミュージアム・ショップの拡大構想は1990年頃、世界中の美術館が熱中したことである。景気の悪化から公共助成金が減り、美術館でも人員カットがささやかれる中、自給自足のためにミュージアム・ショップを頼りにしたことは当然な成り行きであった。メトロポリタン美術館がミュージアム・ショップを拡大展開していったように、近代美術館もはす向いに1989年11月(クリスマス商戦前)に、デザイン・ストアを開店し、90年11月にはグラントセントラル駅構内にミニ・ショップを開店させた(92年2月閉店)。ホイットニー美術館も91年に美術館隣にネクスト・ストアを開店させ、92年に開館したグッゲンハイム美術館ソーホー別館はミュージアム・ショップを通らなければ入館できない導線経路にした。

近代美術館の場合、ブック・ショップは隣にあるものの、デザイン・ショップが離れている為に、

ニューヨーク近代美術館 過去7年間の財務状況

収入の部

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
入場料収入	4,516	4,801	4,790	4,812	7,660	5,751	5,538
メンバーシップ収入	4,434	5,043	4,879	4,465	5,929	5,477	4,821
基金からの交付金	4,754	4,790	5,189	5,567	5,475	7,324	8,893
ファンド・レーズ収入	3,475	3,767	3,748	3,874	4,151	4,033	3,957
プログラム助成寄付金 ²⁾	1,985	2,973	2,435	2,104	2,330	2,427	2,461
その他の助成寄付金	2,652	4,095	4,215	3,163	4,449	6,046	2,799
政府の助成金	1,136	1,018	818	656	410	1,096	462
展覧会巡回収入	1,105	540	1,418	1,049	4,422 ³⁾	2,770	1,137
その他収入	1,262	1,468	1,652	1,377	2,342	2,237	1,098
物販、レストラン収入	16,354	17,128	17,721	17,714	27,906	21,325	20,749
収入計	41,673	45,623	46,865	44,781	65,074	58,486	51,915

基金残高	165,000	174,700	170,500	188,800	222,800	228,400	245,200
美術品購入費用	2,083	11,747	3,789	2,004	2,149	2,901	4,676
スタッフ数	510人	516	539	530	518	520	534
ボランティア数	N/A	N/A	N/A	104	141	174	180
入館者数	1,250,000人	1,408,340	1,295,398	1,282,152	*1,892,584	1,466,405	1,311,259
メンバー数	42,000人	43,000	45,400	45,448	58,300	44,590	35,562
入場料一般	6	7	7	7	8	8	8
学生、シニア	3.50	4	4	4	5	5	5

注*美術館新記録 (単位1,000ドル)

支出の部

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
学芸関連経費	5,984	6,734	6,914	7,239	7,900	8,036	8,076
展覧会費用	3,316	4,218	5,091	3,577	8,911	8,599	4,296
プログラム費用	1,985	2,973	2,435	2,104	2,330	2,427	2,461
メンバーシップと ファンド・レーズ	2,500	2,543	2,636	2,578	2,973	3,244	2,368
広報費用	418	465	521	484	601	574	716
設備維持、警備費	7,189	7,722	8,078	8,414	8,759	9,275	8,997
一般職経費	2,803	3,039	3,389	3,410	3,609	4,226	4,748
その他	665	661	644	566	617	686	473
物販、レストラン経費	15,886	16,720	18,168	18,108	24,108	20,496	20,688
経費計	40,746	45,075	47,876	46,480	59,808	57,563	52,823
収支による利益(損失)	927	548	(1,011)	(1,699)	5,266	923	(908)

(単位1,000ドル)

せっかく集客した入館者の購買力を逃しているのも事実だ。

現在、近代美術館は隣接するホテルとアパートビルを買収しており、いずれ、増築し、展示面積を2倍にする予定である。もちろんミュージアム・ショップもデザイン・ショップと合わせ拡大展開すること必須である。

ルーブル美術館などに先を越されている美術館コレクションのCD-ROM 商品化であるが、近代美術館も現在制作中であり、まもなく刊行する予定である。

3. ボストン美術館財務分析

ボストン美術館とニューヨーク近代美術館とはほぼ同じ予算規模で運営されているアメリカの中型美術館の代表格であり、平均するとボストン美術館の方が少し予算的にサイズが大きいかもしれない。都市によって、大口寄付のできるパトロンの数や、平均賃金、物価も違い単純に比較できないが、両者を比べることで各々の特徴が浮かび上がることであろう。

ボストン美術館は、1990年の『モネ展』で年間入場者を100万人以上迎えたものの、それ以外の年は決して100万人を超えることなく、それ故に入場料収入は1990年以外、ニューヨーク近代美術館（以下近代美術館）の半分以下である。入場料もニューヨークに比べたらボストンは地方なのであまり高く取れないのであるが、1995年に近代美術館と同じ8ドルにした。（1997年4月現在入場料は一般10ドル、学生・シニア8ドルとアメリカ高い美術館となった。）しかし、メンバーシップの総数は近代美術館と比べ、近代美術館で『マチス展』が開催された1993年以外は優勢であり、それも5万2,000人の年から、5万5,000人の年まで差はたった3,000人しかない。近代美術館の場合3万5,600人から5万8,300人の年までなんと2万2,700人の開きがある。メンバーシップの単価はボストンの場合低いので総収入は近代美術館の方が良いのであるが、ボストン美術館のように安定したメンバー数は予算組みの中で重要な要素である。ニューヨークは観光客や短期滞在者が多く、出入りが激しい町だからであろうか？いや、そうとばかり言えないのかもしれない。近代美術館の努力が

足りないのかもしれない、もしくはその努力にむらがあるのかもしれない。ボストン美術館は継続して支持する地元人によって守られているとも言える。

ボストン美術館が健闘している収入源に、巡回展収入、物販収入、そして駐車場収入がある。数年おきに日本へ巡業にやってくる『ボストン美術館名品展』、日本ばかりではなく、アメリカ中、そしてヨーロッパへも巡回する。どうせ館内に展示される作品は数分の一、後は収蔵庫に眠っているのだ。一部を館外へ巡回させ、収入は入り、スタッフは借り手側負担で交代で出張に出せるのは、一石二鳥である。

メトロポリタン美術館の全体収入における物販収入は10年間一定して約50%であるが、ボストン美術館は、1986年の物販収入比率が全体の40%だったのを毎年伸びさせ、1995年には60%にも達している。そして、駐車場収入だけでも年間1ミリオンドル（約1億2,000万円）以上あることはたいへん力強いといえる。メトロポリタン美術館はアメリカ中に15のミュージアム・サテライト・ショップをかかえているが、ボストン美術館も1995年に新たに2つオープンさせ、合計4つのサテライト・ショップを運営させている。そして、カタログ販売も積極的で、卸売り業務も執り行っている。

アメリカの多くの美術館は不況のあおりを受け、1990年頃から1993年頃まで財政苦に陥ったところが多い。しかし、メトロポリタン美術館も近代美術館も1994年頃から次第に収支のバランスを取り戻している。残念ながら、ボストン美術館だけは1991年から1995年まで5年連続赤字続きで、この間累積赤字額は15ミリオンドル（約18億円）以上にも上っている。1994年9月、新館長マルコム・ロジャーズ氏がロンドン国立肖像画美術館から来ると、経費削減のため59人が解雇され、残ったスタッフも一律減俸となるなど荒療治が執り行われた。近代美術館と比べてもボランティアの数が多い。人件費を削るために、多くのボランティアやボストンの大学から学生研修生を受け入れざるを得ない。

ボストン美術館でユニークな活動に『レディー・ズ・コミッティ』というものがある。500人強の有閑マダムの集団で、何をするかというと、交代で美術館内の受付、案内所、メンバーシップ・デスクに座り、館内を案内したり、メンバーシップを勧誘販

ボストン美術館 過去10年間の財務状況

収入の部										
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
年度別の寄付	1,262	1,515	1,650	1,800	1,994	2,353	2,161	2,332	2,256	2,552
プログラムへの助成寄付	690	668	676	708	514	357	188	299	250	400
メンバーシップ	2,264	2,609	3,093	3,586	3,356	3,127	3,165	3,340	3,671	3,671
法人メンバーシップ						852	826	649	454	551
入場料	2,870	1,272	1,834	1,628	5,363	1,779	2,055	2,048	2,132	2,117
巡回展収入	2,261	705	1,547	2,826	1,805	2,060	626	2,943	2,972	1,710
教育プログラム	393	583	568	574	656	844	976	1,046	1,377	1,456
物販収入	11,448	11,110	16,667	20,704	27,393	26,650	29,833	29,670	34,059	35,377
短期投資収入	469	764	544	647	977	855	1,101	970	959	211
基金からの使用非限定交付金	3,776	2,697	4,902	5,366	4,434	3,967	3,600	3,640	3,678	4,336
基金からの使用限定交付金	1,871	3,352	1,287	1,281	894	1,542	1,435	1,523	1,512	1,872
信託基金からの交付金	487	485	507	524	566	629	591	604	568	595
駐車場からの収入						847	1,116	1,176	1,341	1,310
レストランの純益						205	406	460	527	430
その他収入	1,096	1,130	1,610	2,509	3,276	1,617	1,164	1,059	1,347	2,650
収入計	28,887	26,890	34,885	42,153	51,228	47,714	49,243	51,759	57,103	59,208
基金残高	N/A	N/A	N/A	134,565	143,934	149,442	167,000	188,411	181,000	213,000
美術品購入額	N/A	N/A	N/A	2,510	5,842	6,919	3,152	7,078	3,790	N/A
									(単位1,000ドル)	
スタッフ数	N/A	N/A	N/A	N/A	693	710	737	722	709	650
ボランティア数	N/A	N/A	N/A	N/A	430	450	453	497	515	380
入館者数	N/A	N/A	N/A	N/A	1,346,000	880,000	900,908	900,000	850,000	825,000
メンバー数	N/A	N/A	N/A	N/A	55,418	52,500	53,000	54,645	53,411	55,000
入場料一般	3	3.5	3.5	4	5	6	7	7	7	8
学生、シニア	2	2.5	2.5	3	4	5	6	6	6	6
支出の部										
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
プログラム・サービス										
展覧会費用	2,619	1,300	2,640	3,551	2,905	2,803	1,456	2,525	3,063	2,456
収集、学芸	2,211	2,209	2,349	2,524	2,883	3,686	3,716	3,836	3,972	4,148
教育プログラム	805	984	1,034	1,142	1,283	978	1,018	1,048	1,097	1,115
教育サービス費						481	502	607	694	751
プログラム補助費	1,222	1,400	1,287	1,515	1,635	2,000	1,875	1,968	1,900	2,020
メンバーシップ活動費	551	557	587	631	781	792	707	775	736	832
サポーティング・サービス										
一般職経費	4,448	4,150	4,904	5,407	5,616	3,174	3,605	3,288	2,962	3,366
ファンド・レーズ費	386	490	523	542	618	1,479	1,012	980	878	1,058
広報費						448	314	350	405	651
メンテナンス	3,803	4,147	4,883	5,127	5,828	2,351	2,174	2,126	3,958	3,546
光熱費						1,200	1,126	1,320	1,368	1,293
駐車場維持管理費						443	790	973	1,030	1,078
警備費						2,616	2,701	2,573	2,850	2,943
その他経費						418	386	407	246	576
物販経費	8,419	9,367	14,118	18,855	23,888	24,487	27,800	28,439	34,267	35,060
借金の利息	1,882	2,089	2,505	2,818	3,376	3,180	2,839	2,106	2,037	2,012
経費計	26,346	26,693	34,830	42,112	48,813	50,536	52,021	53,321	61,463	62,905
収支による利益 (損失)	2,541	197	55	41	2,415	(2,822)	(2,778)	(1,562)	(4,360)	(3,697)
									(単位1,000ドル)	

売したり、又、新メンバーの為に館内ツアーやレセプションをオーガナイズしたり、各所に花をいけたり、レクチャーなどの受付なども手伝う。さらにボランティア集団が自主的にいろいろなコミュニティーへ出向き、メンバーシップを勧誘したりもする。このような陰の努力があるからメンバーの数がいづつも継続して5万人を超えているのだろう。

ボストンには多くの大学が有ることでも知られているが、ユニークなことに、約30の地元の大学から年間一定額の寄付をもらい、その学校の在校生が無料で入館できるプログラムがあることである。これは、ある金額以上寄付した法人メンバーがその従業員を無料で入館させることに似ているが、他の美術館ではあまり例がない。

最後にボストンと日本との関係について。日本との結び付きは岡倉天心までさかのぼる。1904—1913年までの10年間、同館東洋部長であった岡倉は一年の半分をボストンで過ごしたと言う。ここ10年間は毎年日本テレビが大口寄付をしている。フジサンケイ・グループが近代美術館に、朝日新聞社がルーブル美術館に寄付したように、日本のメディア会社は展覧会を日本で巡回する権利を取得するために毎年年貢を納めているといえるだろう。

共同印刷も93年度からボストン美術館へ大口の寄付を開始し、大日本印刷も近代美術館へ寄付している。これらもカタログの印刷受注のために必要なことであろうか。

最近のボストン美術館のニュースとして特筆すべきことは、『ウィンソー・ホーマー展』に合わせて、ボストンの地方銀行ベイ・バンクと提携し、その銀行がホーマーの代表作を載せた限定版のVISAカードを発行し、そのカード保持者に入場料、ミュージアム・ショップ、メンバーシップなどの割引をし、その見返りとして、銀行から25万ドル(約3,000万円)の協賛金と数値非公開のロイヤルティを受け取ることにしたということである。

今後の財政的期待は名古屋／ボストン美術館の成功にかかっている。200ミリオン(約240億円)以上の基金が有るとはいえ、毎年借金の利息に2ミリオンドル(約2.4億円)以上支払っていることをなんとか解決し、年度収支を合わせられる日は近くないことだろう。

4. その他特記事項

① 美術館の事業で、独自のアイディアによって高収益を得ている以下のような事例がある。

ア) メトロポリタン美術館

エジプト展示室のデンドール神殿広場をパーティー、イベント会場として有料で貸し出す。

(例、コシノ・ジュンコが20万ドル、約2,400万円を支払い、ショーをした。日本の能の上演などもあった。またウェディングの会場になったこともある。)

金土の夕刻、8時45分まで開館し、2階のテラスで室内楽を演奏しながら、カクテルを飲むようにしている。

企画展、常設展にオーディオ・ガイド(カセット・テープとヘッド・フォンで代表作を解説、4ドル)で案内し高収入を得ている。

講堂を株主総会、入学(卒業)式、入社式、レクチャーなどに有料で貸し出す。

イ) ニューヨーク近代美術館

敷地内に44階建ての高層ビルを建設し、販売利益を美術館の1984年の改築費用に充てた。

美術館ロビー、庭園を高額の寄付をしている企業に無料／有料にてパーティー用に貸し出す。(もちろん、ケータリングはミュージアム・カフェから)

N. Y.で民主党大会が開催されたとき、庭園でカクテル・パーティーがあった。(政治家を抱き込んで、助成金を増やすのが目的であった。)

講堂を株主総会、入学(卒業)式、入社式、レクチャー等に有料で貸し出す。

アメリカの一大ブックチェーン Barnes & Noble (バーンズ&ノーブル)と業務提携し、ブック・ショップ内に MoMA コーナーを設け、ポスト・カード、ノート・カードなどを販売する。

カセット・テープとヘッドフォンによるオーディオ・ガイド(4ドル)で企画展を説明する。最近は人気のある俳優などにボランティアで声の出演を依頼し、その知名度故、オーディオ・ガイドを借りる人が急増している。

ウ) グッゲンハイム美術館

創立者がドイツ系ユダヤ人であったので、その人脈を使いヨーロッパの企業から協賛金を得る。Hugo Boss というドイツのアパレル会社（会長がユダヤ人）から5ミリオンドル、約6億円の寄付を得て、ドイツの現代アーティストを積極的に紹介し、スタッフとアーティストが、その会社の服を着てレセプションに参加。

毎金土曜日夜8時まで開館し、ロビーでジャズの演奏をし顧客拡大に勤める。ロビーを企業の集会、パーティーに有料で貸し出しをしている。アーティストのウエディングに使用されたこともある。

デジタル録音によるレーザー型のオーディオ・ガイド（4ドル）で企画展を説明する。

エ) グッゲンハイム美術館ソーホー別館

NTT、アメリカのAT & Tに次ぐ、世界第3位のドイツ電話会社グッチ・テレコムから10ミリオンドル（約12億円）の寄付を受け、マルチ・メディア美術館への変身する予定。

オ) アメリカ自然史博物館（ニューヨーク）

タンカー座礁で原油を流し環境破壊をした企業エクソン石油会社からイメージ・アップのために寄付をもらいその他の寄付と合わせ1995年6月にディノサウルス・ギャラリーをオープン。その会場内では、CD-ROMを使用したインタラクティブなブース（球型のマウスとクリック・ボタンによる）が多くあり、展示に付随したことを学習できるようになっている。

同博物館3,000万点のコレクションから代表作50点を解説付きで回れるようにした新しいCD-ROM オーディオ・ガイド（一般5ドル、子供3ドル）は難聴者用にLSD文字スクリーンもありなかなかの好評である。

3本のプログラムを上映するIMAXシアターは別料金であるが、大人気である。

『ストーム・チェーサー』40分、台風、モンスーン、竜巻など大自然の脅威。

『タイタニック号』40分、世界最大の船、タイタニック号の歴史を紹介。

『デスチニー・イン・スペース』40分、スペース・シャトルによる宇宙の旅。プラネタリウムにて通常プログラムの他に、ピンク・フロイド

の3Dのレーザーショープログラム（9ドル）、金土の夕刻あり、人気がある。

『人類の生物と進化（Humann biology & evolution）』という展示室ではニューヨーク・ダイズ財団の寄付によるCD-ROM “Electronic Newspaper” のブースを多数設置し、インタラクティブに学習することができる。（球型のマウスと画面タッチ型方式）

ミュージアム・ショップ、館内9ヵ所にもあるショップはそれぞれ個性を持っている。一階には3つあり、#1、クラフト、世界の音楽、書籍、カード、ビデオ、CD、ジュエリーなどを扱う。#2、天文関係ショップ。#3、Tシャツ、トート・バック、帽子を扱う。2階には2つあり、#4、アメリカの子供なら誰でもあこがれるおもちゃやFAO Schwarzと共同開発による商品を扱う。#5、エコロジーのテーマでまとめたギフト商品を扱う。3階には1つあり、#6、特別展に合わせた商品を扱う。4階には2つあり、#7、ディノサウルス関連のグッズを扱う。#8、書籍、ジュエリー、モデルなどを扱う。地下1階には1つあり#9、子供向けの廉価な玩具関係を扱う。

② また美術館ライセンスによる物品・サービスで、今後収益が見込める市場には以下のようなものがある。

オーディオ・ガイド（テープ又は、デジタル）
テープ：メトロポリタン、ニューヨーク近代美術館（各4ドル）

デジタル：グッゲンハイム美術館（4ドル）、自然史博物館（5ドル）

（例えば、100万人入場したマチス展でその3分の1弱30万人が使用したら、4ドル×30万人=1.2ミリオンドル（約1億4,400万円）の収入。

展覧会場内のCD-ROM ブース作品を商品化して販売する。

例、自然史博物館、『ディノサウルス』

49.95ドル

コレクションをCD-ROM 商品化して発売する。

『ルーブル美術館』59.95ドル、300作品、

2時間30分ナレーション

『英国ナショナル・ギャラリー』69.95ドル、
2,000作品収録

『エルミタージュ美術館』49.95ドル、333作
品収録

『フリック・コレクション』59.95ドル、198
作品収録

アート・スクリーン・セーバー

Trident Software というアメリカの会
社が開発した名画とクラシック名曲を組み
合わせたユニークなセーバー。ワシントン
のナショナル・ギャラリーコレクションか
らなる印象派版、世界中の5つの美術館を
網羅した秦世名画編がある。各26.95ドル。
今後シリーズで発売の予定。

マウス・パッド

今後のさらなるコンピュータの普及に
よる、関連商品の開発。自然史博物館では
恐竜のイメージのマウス、マウスパッド
(12.50ドル)などが発売されている。美術
名作によるマウス・パッドなどもギフト・
ショーで売られている。

③ その他、追記

ワシントンのナショナル・ギャラリーには最
近企業の協賛によるデジタル・ギャラリーが
オープンし、コレクションの検索システムとし
て評価が高い。(画面タッチ方式)

メトロポリタン美術館では、今後、積極的に
CD-ROM カタログを制作することを表明。台湾
故宮博物院展が最初で今後も検討している。

電話会社がインターネットビジネスに参加す
るようになり、グッゲンハイム美術館はドイツ
の電話会社と手を組み、ソーホー別館を
ニュー・メディア美術館とする予定。ソーホー
には多くのプロバイダーやサイトがあり、地域
の動向にいち早くシンクロする素早さを表
明。同美術館はイタリアのベニスに別館があり、
そしてスイスとスペインに別館を建設中で、今
後の同館の国際化はインターネットを通して世
界に発信される予定。

美術館同士でCD-ROM に対応するスピード
を競っているという状況であるが、ニューヨー

ク近代美術館は最初にコレクションのCD-
ROM を発売すると謳い、他の美術館に先を超
されながらも、まもなく完成の予定である。

メトロポリタン美術館の入館者調査によ
ると、入場者の80%は大学以上の学歴の保持者
とのことである。今後、子供の数が減り、大学卒
業者数が減ることを理由に、入場者が大幅に減
少していくことを長期的に予測し、今後の対応
を迫られている。アメリカの美術館は今後楽観
は許されなく、いつも新たな知恵を捜している
というのが現状である。

注

- 1) メトロポリタン美術館の『ロイヤルティ収入』
は、展覧会巡回による収入。御存知のように
巡回先の経済状況、国によって価格が違い、
(例えば日本へは高く売り、アメリカの地方
美術館へは安く売るなど)このような情報は
あまり公表したくないので、1992—95年度は
N/A (Not Available) 非公開となり、かわっ
て『その他収入』のなかに含まれるようになっ
た。
- 2) ニューヨーク近代美術館『プログラム助成寄
付金』の具体例というのは、展覧会、教育プ
ログラム、コンサート、映画上映会、レク
チャー、シンポジウム、レセプション、ファ
ンドレーズ・パーティー、プレビュー、出版
企画など全ての具体的なプロジェクト活動
(イベント)を言い、各々のプログラムの使
用に限定して協賛金を政府関連のNEA
(National Endowment for the Arts、日本
の文化庁の給付金窓口に相当)や、州、市の
文化局からの助成金、法人、個人からの寄付
金などを言う。
- 3) 1993年展覧会巡回収入の飛躍的な伸び(前年
比350%)は、フジサンケイ・グループから
「MoMA 展」の高額のギャラによる。