

【論文】

## 博物館における広報活動の実態とその役割

### —滋賀県立琵琶湖博物館を事例として—

Actual condition and the role of the public relations in the museum

-The case study as the Lake biwa museum-

北村 美香<sup>※</sup>

Mika KITAMURA

**Abstract:**

The public relations are indispensable in order to attract a customer to the museum. This paper is a case study of the Lake Biwa museum. The activity of every day is told by a lot of people, to get the trust from the citizen, the role that public relations bears are very large. The public relations of the museum have finally constructed and strategic museum issues have carefully contemplated.

#### 1. はじめに

近年博物館・美術館評価や教育普及、マネジメント分野への関心が高まってきている。これらを総合的にとらえ「ミュージアム」というひとつの概念で見ると、今までは展示や研究調査を主体とし、その成果を一方向的に市民へ発信しがちであった。しかし、利用者をミュージアム活動の中心としている今日、施設としてのミュージアムのあり方や運営方針は従来通りではいなくなり、ミュージアムを利用者や市民社会とつなげていく事が求められている。このような活動を担う業務のひとつであり、双方向のコミュニケーションを目指す〈広報〉の重要性及び必要性が今まで以上に出てきたのではないだろうか。利用者志向のミュージアムが求められ、それに答えるべくミュージアムも活動に特化した専門性が必要不可欠になってきた。さまざまなミュージアムにおける活動や、それに伴うメッセージをより多くの人へと伝え、理解してもらい、興味を持ち参加してもらうためにも広報の担う役割は大変大きい。利用者の需要を知り、ミュージアムからのメッセージをよりの確に供給するためにも、マーケットとなる市民や地域を知り、ミュー

---

※滋賀県立琵琶湖博物館 特別研究員  
京都橘大学大学院 文化政策学研究科博士後期課程

---

ジウム本来の研究活動にフィードバックさせていくためにはどのような活動をすべきなのか。情報を知らせるだけではなく、伝えることによって「コミュニケーションをとる」ことが重要である。本論文では、都道府県立である事。毎年度刊行している年報にて来館者アンケートを始め、各種データを一般へ公開している事。「設立時から地域への結びつき」を第一に挙げている事<sup>(1)</sup>。常設展示の集客をメインに運営されている事a。近畿地区と東海地区のほぼ中間点に立地しており観光資源として琵琶湖に隣接しているため広範囲の集客が見込まれる事b。以上5点から滋賀県立琵琶湖博物館を事例として取り上げ、公立博物館における広報活動の現状を数値的見解から分析することにより、これからの広報活動が行うべき点と方向性をより明確にし、検証することを目的とする。

## 2. 非営利組織におけるマーケティング

ミュージアムを始めとする文化施設はほとんどが非営利組織である。設立主体は都道府県立、市町村立、財団法人、企業、私立など多様であるが、利益を追求することを目的としているのではない。公共および非営利組織は、万人に対して平等でなければならない。市民の生活の質を維持し、向上させるために存在しており、活動内容である公共サービスは多岐に渡る。組織の規模も地域のボランティアグループから、公共企業体まで幅広い。これら組織の中で、マーケティングの見地を導入しているところ、していないところとさまざまであり、またその内容やとらえ方もさまざまである。マーケティングの持つ特徴も社会で果たすプロセスという社会的な見解と、利益を得るための技術という経営的な見解に大別できる。

非営利組織においてマーケティングを行う際、まず営利組織のそれと共通性と違いを明確にする必要がある。両者の共通点は、顧客のニーズの実現を通して顧客の獲得があげられる。顧客の獲得は新規顧客の開拓と、顧客ニーズの継続的な実現によるリピート客の増大がある。相違点としては、両者の目的が異なり、営利組織の場合は利潤であるのに対し、非営利組織の場合は、社会的使命などが中心となる。全ての組織と市民は、平等に使命と目標を責任ある倫理的なやりかたで遂行する義務があり、非金銭的コストによる交換と社会的、心理的利得を中心としたものである。P.コトラーは、非営利組織におけるマーケティングの独自性を、表1に見られるように示している。双方の共通性と独自性をふまえた上で、環境に合うように改善されたマーケティングの技法が必要である。

表1 非営利組織におけるマーケティングの独自性

- ①対象者のデータは、非営利組織では良質な二次元的データの入手が非常に困難
- ②対象者に求められるコストが、中心的欲求と密接に関わっているため入手困難
- ③市民の関心が薄い問題についても含まれるため、コストが非常にかかりやすい
- ④対象者の行動や態度が180度変えられるように求められることが多い
- ⑤市民の要求にきちんと応えることが困難
- ⑥複雑な行動と態度が関係するため、大量の情報を提供しなければならない
- ⑦コストを払っても、払っただけの効果が見られないことが非常に多い
- ⑧払ったコストに対して、利得は第三者に渡り、本人にはほとんど利益がない
- ⑨提供物をメディアで描き出すことが困難な場合が多い

出所：フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン、井関利明監訳、  
新日本監査法人公会計本部翻訳、2006『非営利組織のマーケティング戦略』を  
参考に筆者が作成

今日の非営利組織はどの形態においても、これまでの運営のままではもはや時代遅れである。得られる成果が利益の追求と知的財産の創造等のように違いこそあれ、市民が寄せる期待は大きく、民間企業に期待するものと同様の質の高いサービスが要求されている。そのためには、マーケティングの正しい理論、マーケティング問題を解決するための体系的アプローチ、営利組織から生まれたコンセプトと技法を認識し、活用する能力を持つことが必要である。各非営利組織においてマーケティングに取り組む際には、全ての組織と市民は平等に使命と目標を責任ある倫理的なやりかたで遂行する義務がある。

### 3. 広報とは

本論文で扱う広報とは、マーケティングにおける理論をもとにする。商品のブランド化するには、顧客からの信頼を得るために、さまざまなツールの組み合わせによって総合的に行われている。ブランドの価値提案を、戦略・サービス・業務などの推進力として活用してこそより効果が得られる。マーケティング計画の中において広報は、実施する企業の成長や市場シェアの拡大など、目的を達成するための顧客とのコミュニケーションツールとして重要な位置を占める。広告、パブリシティおよびパブリック・リレーションズをここでは広報とし、「企業や組織がその健全な存続と発展を図る目的で、その置かれている環境との間で行う双方向的なコミュニケーションである。」<sup>(2)</sup>にもあるように、広報活動は個々の企業や組織の目的や置かれている立場、直面している問題などによってそれぞれ異なる。企業の中においても、広報活動に対しての重要性や認識にも格差が見られ、取り組みにも違いこそあるが、広報が必要とされていることは同じである。マーケティングは顧客の獲得、維持、育成により企業の発展を図る手段である。その中に含まれる広報も、同じ目的を達成するのは当然である。コミュニケーションツールとして広報が機能してこそ顧客の満足が得られ、更なる発展の実現も可能となる。効果的なコミュニケーション戦略を立てることによりプロモーションを計画し、ひとつの要素として他の要素を支援、補充するも

---

のである。また、広報対象のセグメンテーションが重要であり、それらの対象がどのような広報的意味を持っているかを明らかにすることも大切である。ミュージアムの場合、対象のセグメント化が大変遅れている。これまでの広報は、広告ツールの選択や投入資金が計画しやすく、コントロールが比較的可能であるものに重点が置かれていた。しかし、現状のみではこれらの発展が困難である。今後の課題のひとつでもあり、長い時間と経験・そして創造性が要求されている。早急に効果が現れてくるものでもなく、その方法も広範囲に及ぶため、取り組み方も困難である。公共施設であり、非営利組織としての公平性は忘れてはならず、バランスを保つことも必須であり、双方のバランスを考慮しつつ、ミュージアムの存在価値を市民それぞれが創造し、相互の信頼関係を築くことが広報に課せられた役割であり使命であると言える。

これまでの非営利組織における広報活動は、チラシの配布やポスター掲示など広告を中心とした発信側からの一方的なものになりがちであった。これは、情報を受ける側である市民とのコミュニケーション不足や、万人に平等でならなければならない公共財としての使命もその大きな要因であると言える。だからこそ、双方向のコミュニケーションを今後図っていくための議論をする必要がある。これまでも問題視はされていたが、どの組織も試行錯誤の段階から抜け出せないままであり、ミュージアムも例外ではない。それぞれ取り巻く環境が違うため、画一化することはできないが、現状を改善していく事は必要である。実際に取り組み、研究が進んでいる営利組織のノウハウを学ぶのもひとつの手段である。相違点を把握し、先行事例から学ぶことによって、公共施設や非営利組織に適した広報活動が見つけられるのではないだろうか。

#### 4. 博物館としての広報

ミュージアムを取り巻く環境は日々変化している。今日存在しているミュージアム自身もこの変化に対応していくためには、自らも変革の速度を速めていかねば現状に留まることすら難しい状況である。そのためにも現状の利用者の動向やニーズを把握することは、マネジメントの前提であり、今後のミュージアム活動の推進及び広報への取り組みの基本的な参考資料となると考えられる。

これまでも広報活動は、もちろん実施されてきた。日本博物館協会の都道府県立館372館に対するアンケート<sup>(9)</sup>によると、回答数282館（75.8%）中、ポスター配布や新聞掲載等の多岐に渡る広報活動を実施している館が約半数を占めている。館種でいうと、美術館と水族館が広報活動に特に熱心であり、ついで総合博物館の順となる。美術館はマスコミと共催の大型特別展の開催などが多く、広範囲の活動が可能であり、利用媒体も多岐に渡っている。これは、美術館の持つ広報ルートと、マスコミの持つ資金力とメディアの利用という双方の利点がうまく作用しあった結果であり、美術館の広報活動の大きな特徴である。次に水族館であるが、また少し傾向に違いがあり、テレビ・ラジオによる放送や新聞・雑誌への掲載がかなり高い割合を占めている。生物が展示の対象となるため、実際の姿を動画としてテレビ等で放映するのが最も伝わりやすいためだと推測できる。新聞・雑誌等の掲載も、自らの特徴をうまく利用した活動である。総合博物館の

---

特徴としては、学校や教育施設へのポスター配布や自治体の広報誌への掲載が主体となっている。これは、公立施設としての利点であり、広報費のコストダウンにもなるため、最も積極的に取り入れられている。ミュージアムを始めとする公共の施設でも、さまざまな広報活動が日々行われており、努力もされている。しかしその現状は専門の部署を持つところも少なく、総務部や学芸部などに兼任で置かれているのがほとんどである。生涯教育施設として広く市民へ間口を開けるためにも、広報活動は大変重要である。どのようなかたちであれ、広報を行っていないところなどはない。ミュージアムとして存在し、研究活動を行い、事業展開をしていくためには広報は必要不可欠である。今日のような情報化社会では、必然的に広報の重要性も上がって来る。需要が高まって来ている今こそ、広報体制の整備や担当者の立場の確立が急務であり、ミュージアムでの広報には何が必要で相応しいか・どのように展開していくべきかを今後さらに積極的に議論していく事が望まれる。

#### (1) 滋賀県立琵琶湖博物館の現状

現在琵琶湖博物館における広報は企画調整課に属し、専任の職員は置かれておらず、兼任業務として学芸員が1名、嘱託職員が1名の計2名で担当している。各企画及び実施計画は学芸員が、実際の実務に関する業務は嘱託職員が、発送作業等の事務的業務に関しては館職員全員が行っている。開館当初はマスコミの取材対応がかなりの数であったため、担当学芸員への負担が大きく毎年人事異動があった。4年目以降は落ち着き始め、近年は数年に一度の人事異動となっている。人員の問題と予算的問題の双方から継続的な広報活動の実施はなかなか難しく、単年度での活動がメインである。専任の広報担当を置く案もあったが、人的・予算的問題から現在に至っている。これは琵琶湖博物館だけに限らず、他のミュージアムでも共通して見られる問題でもある。現状では専任職員を配置する予定はないが、中長期計画時の人事面見直しを進めていく中で、広報の専任担当者及び営業担当者については議論されていく。業務補助にあたる嘱託職員も、滋賀県規定cで単年度ごとの契約雇用であり、最長5年まで更新されるが再雇用はないため、専任職員には成りきれない。担当者が変わるたびに方針も変わってしまうが、展示や研究内容を理解した上で広報活動を行うという理論を尊重していくためには現状のような企画調整課に属し、兼任としてのかたちを取らざるを得なかった。

広報活動としては、開館当初は取材以来が殺到したために、受身の姿勢となっていた。依頼を受けたものに対しての対応だけで限界であったようである。開館から9年経ち、取材も落ち着いてきたため、1・2年前から少しずつではあるがこちらから情報を発信していく形へと方向性を変えている。行政の広報システムを利用し、週1回程度ではあるが、県及び滋賀県湖南地区の記者クラブ（両方で合わせて約50社）に対し、研究活動や博物館情報についての記者発表を行っている。県の規定に従っての発表だが、企画展の告知や関連研究報告、学芸員の研究活動のトピック的なものなど、日常的な博物館の活動をより伝えていく事を目的としている。週1回という定期的な発表は、実際はかなりの負担となるが、各社が様々な目的で取り上げ易い状況を作ってお

---

くのは重要である。また、年間約200万円の予算が出版物配布等以外で組まれており、単年度で内容に違いはあるが、様々な取り組みがなされている。この予算の使用については毎年議論して進めており、あまり大規模な計画は不可能であるため、ある程度絞り込んだものになっている。実施事例としては、新聞広告や道路標識の設置・電車の中吊り広告などがある。どれも試験的な要素が強く、あくまで単年度での実施であり、実施後の効果測定などはあまりされていない。継続的なものとしては、前売り券の販売やJR草津駅管轄構内の滋賀県の情報スペースに割り当てられている場所へのポスター掲示が上げられる。さまざまな取り組みは行われてはいるが、大幅な調整や効果測定等の調査は現時点ではされていない。これも琵琶湖博物館だけに限らず、ミュージアム全般で同じことが言えると推測する。現状のままでは、実施に対しての配慮があまりにもされていない。これまでは議論をする機会がないに等しかったが、今後は広報についてこれまで以上に見直し、より活発な議論が求められている。

## (2) 広報からの数値的見解

琵琶湖博物館での広報活動は、大きく3形態に分類できる。1つは各種印刷物発行費用（印刷物郵送費含む）の媒体の形態、2つめに企画展・ギャラリー展の業務の形態、最後にこれらとは別枠で、PR活動費用（広報予算費）として概念の形態に分けられる。それぞれにミュージアムにおける広報活動には欠かす事の出来ない活動であり、相互に作用しあってこそ市民という不特定多数の受け手に一貫性のある印象を与えられるのではないかと考えられる。

### □印刷物による広報活動

印刷物の発行に関しては、研究報告書や年報等の定期的刊行物が5種・交流センターが担当している催し物案内や、琵琶湖博物館情報誌「うみんど」等の印刷物4種が主なものであり、日常的なものとしては券売時に手渡ししている館内パンフレットが挙げられる。この他では、企画展に関係したポスター・チラシ、図録などがあり、研究報告書はミュージアムショップで販売もしている。配布は館内配布の他に、リストアップされているミュージアムや関係機関へと一斉郵送または、直接訪問して配布している。これら印刷物は、研究成果の発表や館内行事を伝える情報伝達として、琵琶湖博物館自体の露出頻度を向上させるという目的でとらえた活動であり、果たす役割は大変大きい。遠方への情報伝達が可能であり、研究報告書や年報の作成及び刊行というかたちで各事業報告もできる。実際の利用者の中にもこれら印刷物を来館の情報源としている方もある。リピーターとして次回以降来館の際には、これら印刷物から得た情報により常設展観覧だけではなく、博物館で実施されている観察会やはしかけ活動等、さまざまな事業へも参加されていったケースもある。広報活動自体をマネジメントしていく上では、重要な要素のひとつである。しかし、一方的なものになりがちであるというマイナス面もあり、相互コミュニケーションを目的とすると難しくなる。受け手側の満足を得られたかどうかは、これだけでは解からない。さらに、一斉郵送も年間4回を理想としてはいるが、現状としては6回以上行っており、コスト

面も問題である。印刷業者からの納期遅れや、原稿の締め切り遅れなどが多回数郵送の要因であり、その度に郵送準備に人手が取られるため効率的ではない。現在その他のミュージアムでも広報というと同じような活動を行っている。同じような活動が行われている以上、館種の違いこそあるとはいえ、同じような問題点が起こっているのではないだろうか。改善されないままに何年も過ぎ、現状へ至っているケースが多く、オリジナリティがないものとなってしまう危険性が高く、広報活動の構成要素としては必要不可欠であり重要ではあるが、印刷物の発行単体ではやはり今後の発展は見込めない。

表2 広報活動実施状況

N=1611

広報活動	実施館園数	%
自治体広報誌への掲載	1216	75.5
社会教育施設へのポスター配布	1152	71.5
新聞への掲載	1128	70.0
学校に対するポスターの配布	1124	69.8
雑誌への掲載	816	50.7

表3 刊行物状況（館種別）

N=1611

	館報・年報	研究紀要	ビデオ	CD-ROM
総合	59.6	55.9	2.2	1.1
郷土	24.3	19.0	3.2	0.4
美術	42.8	19.9	9.8	1.6
歴史	36.0	24.8	9.5	1.1
自然史	43.4	41.0	12.2	2.6
理工	38.9	12.0	15.8	2.2
動物園	57.5	12.8	10.0	
水族館	40.5	27.8	22.2	
植物園	37.0	26.9	7.7	3.8
動水植物園	33.3	6.7	6.7	
回答館園全体	37.8	24.5	9.0	1.2

出所：図2・3共『博物館白書』平成11年度を参考に筆者が作成

#### □企画展・ギャラリー展における広報活動

企画展・ギャラリー展についての広報活動であるが、企画展は年間1回・ギャラリー展は年間2～3回であり、他に比べて開催本数が少なく、マスコミとタイアップしたような大掛かりな特別展は琵琶湖博物館では開催されていない。常設展への依存率が大変高いのが特徴のひとつでもある。企画展はその時々テーマや担当学芸員によっても広報手段が違い、企画展実施予算の中

---

での広報費捻出のため、それほど突出したものではない。ポスターやチラシの製作及び配布、企画展用図録の製作など、印刷物によるものがこちらもメインとなっている。一般公開前にマスコミへ向けてのプレオープンを実施されるので、新聞等では取り上げられることもあるが、琵琶湖博物館側からマスコミへ広告掲載依頼をしたのは、平成11年1月15日から4月11日（平成10～11年度にかけて）に開催された【絶滅と進化 ～動物化石が語る東アジア500万年～】の時の中日新聞朝刊全紙への半5段広告（1／25掲載）のみである。

#### □PR活動による広報

次に、上記2つとは別枠で予算立てしてあるPR活動費についてである。これは広報予算として開館年度を除き（平成8年度は、開館前の認知度を上げるために大幅な予算が組まれていた。）、基本的に毎年間約200万円が割り当てられている。予算の使用方法については、アンケートより分析された傾向や問題点を始め、館内行事や地域イベントとの関連をもとにして、年度ごとに会議にて議論し決定されている。担当学芸員始め、企画調整課の担当者の人事異動も避けては通れず、どうしても単年度ごとの事業となってしまうがちである。規模も制限されてしまうため、ある程度はターゲットを絞りながらの事業とならざるを得なかった。ここでの広報活動が最もオリジナリティが必要とされる部分であり、発展して行くべきところである。印刷物や期間が一定と決まっている企画展とは違い、社会や市民へと直接琵琶湖博物館そのものを知って貰える場であり、訴え掛けられる場でもある。一言で広報と言ってもその範囲は大変広く、すべてを一度にこなしていくことは不可能である。対象も実際の利用者から、県内外の一度も足を運んだことがない方までさまざまである。ここでは、実施においてなんらかの効果が得られると仮定し、開館して7年間分の実績分析を行った。平成8年度以降の経緯を、開館年度の平成8年度と9年度を開館初期段階とし、10年度・11年度を中期段階、12～14年度を後期段階と分けて順を追って見ていくことにする。なお、表4に関しては、各年度の中での予算を多く使用した主なものであり、その他にも小規模な事業実施がされていたことを付け加えておきたい。



表4 琵琶湖博物館年度別主な広報活動内容及び使用予算額 (年間約200万円予算)

年度	広報活動内容	使用額
8	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ JR京都駅東地下道電照看板による開館告知広告 (7/1～3/31) ・ 開館告知ポスターの作成と電車、バスへの広告業務等	6,130千円
9	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ JR京都駅東地下道電照看板による広告 (4/1～7/31)	1,945千円
10	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ 中京新聞朝刊全紙 (270万部) の半5段広告 (1/25)	2,200千円
11	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ 月刊フォース日本版7月号 (「滋賀県特集」の後) への広告 ・ 博物館ポスターの作成	2,000千円
12	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ 琵琶湖&川の魚の下敷き製作 (2,000枚) ・ びわ湖ホール声楽アンサンブルコンサート (開館4周年記念行事の一環 10/21 2回公演) ・ 守山ハーフマラソン広告協賛 (配布パンフレットに広告) ・ 1月4日開館 (運営規則上は休館) <input type="checkbox"/> 広報宣伝資材製作 ・ 企画展広報用うちわの製作 (10,000枚)	2,000千円       1,000千円
13	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ 電車利用者をターゲットにしたJR車内広告版下製作 ・ 同上、JR車内掲示 ・ 湖周道路 (大津側) 沿いに案内看板の設置 ・ 夏休み (お盆時期) の開館時間延長とたそがれコンサート開催 <input type="checkbox"/> 広報宣伝資材製作 (その他需要費) ・ 口コミ広報の一環として絵葉書の配布	1,500千円       950千円
14	<input type="checkbox"/> 広報宣伝委託料 ・ 湖周道路 (大津側) 沿い看板の大型化 ・ 夏休み月曜開館と関連イベント (ふれあい体験コンサート) 開催 ・ JR駅用広報用ポスターの作成・配布 ・ 高速道路SA・道の駅設置マップへの案内情報掲載 ・ 未就学児童、障害者向け広報チラシの作成	2,200千円

#### ◆広報活動の初期段階

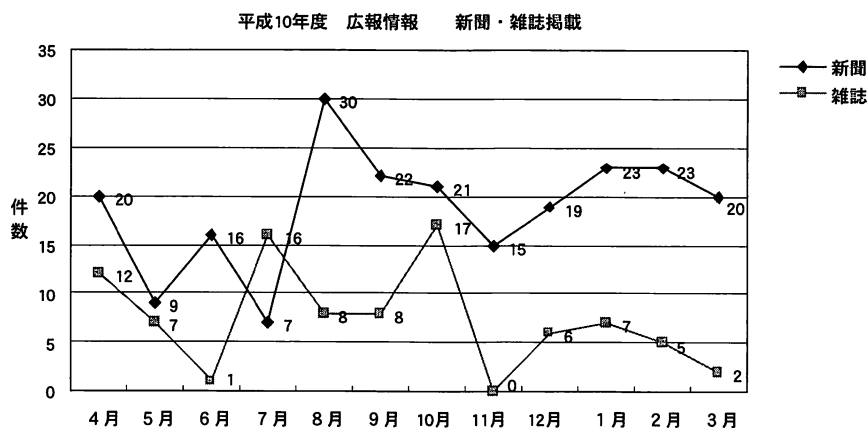
平成8・9年度は、開館前後ということもあり、開館告知及び開館をアピールして認知度の向上を目的としたものへと重点が置かれた。近隣のJR京都駅での電照看板による広告は、観光都市並びに政令指定都市である京都の交通の要であり、東海道新幹線始めJR各線・近鉄・地下鉄の集合しているポイントの人口流動を考えると最も効果が見込まれる場所である。平成8年7月1日～9年7月31日までの1年以上に渡る結果は、近隣の市民への効果として、利用者の平成8・9年の動向や、開館後251日目で100万人目の入館者を迎え、設立当初の予想をはるかに超える達成を果たした事などから、一定の成果が得られたと言える。琵琶湖博物館の存在認知の媒体選択としては、露出頻度の高い交通機関に関連するものが容易であり、効果的で重要なものであると考えられる。宣伝委託しただけでは、もちろん琵琶湖博物館ほどの効果が得られる訳ではなく、マスコミの掲載も大きく関係しており、相互がうまく作用してこそその結果と言える。

#### ◆中期段階

次に平成10・11年度であるが、京都を中心とした近隣地域での認知度が得られた後に、さらに広範囲へ知らせるための活動に移行した。まず平成10年度は、滋賀県の立地上近畿エリアと反対に位置している東海・中部地区へと重点を置いた活動が実施されている。企画展の広告も兼ねて、東海・中部地区での地方紙としては最大の発行部数（朝刊270万部）である中日新聞全紙での広告掲載を委託した。距離的に見ても比較的近く、交通網の発達による利便性からも十分に集客が見込まれる地区である。琵琶湖等の観光ルートのひとつとして一般の利用者はもちろん、学校団体の利用も可能性として見込める。この効果については、翌年度の東海・中部地区からの入館者数の増加からも、効果が顕著に現れている。

この場合も含め、新聞への記事掲載委託したのは1件のみだが、取材依頼を受けての掲載は平成10年度だけで225件にも及んでいる。相互作用の効果がやはり考えられ、広報は単体での活動ではなく、複数の事例が関係しあってこそ効果が得られると言える。翌平成11年度には、さらにこの動きを広範囲の全国レベル対象のものへと広げ、月刊『フォース』へ掲載委託した。滋賀県の特集と関係させることで、琵琶湖博物館を地域と結びつきの強いものとしてのイメージを作り上げようとの試みと考えられる。この4年間のさまざまな広報活動によって、周囲への認知は向上したであろう。一方向的なものだが、重要な情報提供の目的は達成されたと評価できる。開館の多忙の中で、取材をこなして行くだけでも激務となっていた事は予想が出来る。しかし、すべての活動が相互作用したから得られた結果である。結果だけがすべてではないが、事後評価としてコミュニケーションや集客に与えた影響を測定し、今後の発展へと繋いで行くためにも懸命な努力が必要である。これは容易なことではないが、今後の発展のためには必要不可欠であると言える。

表5 掲載状況



出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

#### ◆後期段階

開館4年目以降の平成12～14年度では、ある程度の社会的認知を得られた上での活動となった。地域で開催されるイベントへの協賛は、より地域への結びつきを強め、身近に感じてもらうための地域貢献のひとつである。今まで行ってきた活動のミクロ的な効果を期待できる。平成12年度の琵琶湖に生息している魚の写真を一覧に載せた下敷きの作成は、琵琶湖博物館の特徴である水族展示をよりアピールする事にも繋がった。認知されたものを次は身近に感じてもらい、作成した下敷きという広報ツールが、展示室内の実物の魚へと誘導し、将来的にはフィールドへと誘うきっかけのイメージを確立に大きな役目を果たしたと推測できる。また、アンケートの反映から、時間延長や月曜休館日を返上しての開館で利用者数の増加を試みた事も広報のより良い方針を模索していくプロセスの中では重要である。開館時間延長に関しては14年度以降実施されることはなかったので、効果としては薄かったのではないかと考えられる。この時間延長に関連してコンサート等のイベントも開催された。

この3年間でのもうひとつ大きな動きとしては、湖周道路沿いに案内看板を設置した件である。琵琶湖博物館は立地上、自家用車による来館が大半を占めている。湖岸道路沿いではあるが、場所が判りにくいなどの声がアンケートからも見られ、その対策のひとつとして周辺道路への案内看板設置が実施された。現在、周辺道路の案内看板は14箇所を設置され、特に初めての来館となると、近辺道路における案内看板は重要となる。日常的に周辺道路を通行している人に対しても、館名を目にする機会が増えるため、潜在的にアピールが出来るのではないだろうか。また、自家用車の際に立ち寄りそうな高速道路SAや道の駅等への情報提供も同じ目的からの活動と推測できる。自家用車の普及により、今日では市民の行動範囲が飛躍的に広がっている。広報の効果を考えていく上では、公共の交通機関へのアプローチと共に重要である。特に滋賀県は自家用車への依存率が他府県よりも高く、市民の主要な交通手段として存在している。潜在的な認知度

---

の向上は、来館の機会を促す事へと結びつくと想定できる。

#### ◆全体として

開館から7年間の主な広報の流れを見てきたが、各年度における活動は大きく3つに分類できる。1つ目は滋賀県を中心とした近畿エリアを対象とした認知度向上のための広報、2つ目は近隣エリアを経て全国規模での認知度向上のための広報、3つ目はもう少しターゲットを絞り込み、地域での琵琶湖博物館の位置付けを定着させるための広報となる。この他にも小規模な個々の活動などは多くあり、ここでは広報予算の使用状況からのみの考察である。これまでの活動は、存在認知を第一として来ている。これは琵琶湖博物館に限らず、民間の企業でも新商品のPRとしては同じ方法である。では、次の段階であるイメージを確立させ、オリジナリティを構築していくには、どのような活動が必要なのか。現在の琵琶湖博物館において、重点を置かれている広報手段は印刷物だと言える。だが、必要性はもちろんあるが、オリジナリティという意味では、情報伝達だけに依存する活動には限界があり、現状のままでは市民とのコミュニケーションが取りにくい状態が続くため発展も見込めない。この段階で留まってしまっているのが、琵琶湖博物館を含むミュージアムでの広報活動の現状であると言える。

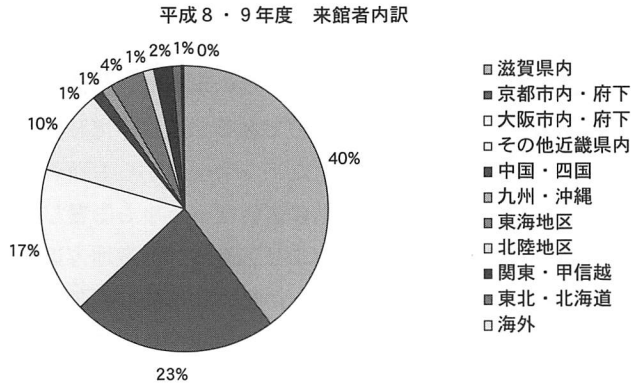
## 5. 効果測定

琵琶湖博物館の広報活動は、視点を変えると広報予算を使用した直接的広報と、新聞・雑誌等の掲載による間接的広報と分類もできる。直接的広報は、先に分析した事例があてはまる。各事例をまずは年度別で事例を検証した上で、その中で最も大きな動きのあったものを取り上げる。

### ◇平成8・9年度

開館当初であり、琵琶湖博物館の開館告知がメインとしての活動とである。活動の初期段階にも論じたように、JR京都駅の地下道電照看板掲示依頼にPR活動費のほとんどを費やしている。1年以上の看板掲示による効果は、予想以上の早さの利用者数達成から見ても十分なものであった。内訳を見てみると、この2年間においては滋賀県内を始めとした近畿圏内からの来館者平均値が全体の87.7%を占めている。立地的に当然の結果ではあるが、滋賀県内を始めとした近隣地区への広告効果も得られたと推測もできる。通勤等で京都駅を利用する人にとっては、日々の生活の中で琵琶湖博物館の存在を知る事になり、京都・大阪地区からの利用者数の獲得には特に効果があったのではないだろうか。

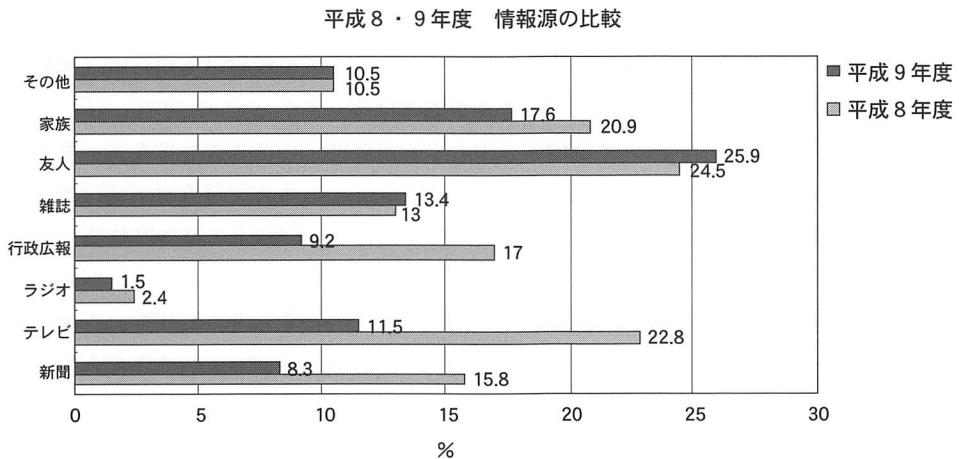
表6 平成8・9年度 利用者数地域別内訳（平均値）



出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

また、この2年間で情報源の動きがあった。平成8年度は、新聞・テレビ・ラジオなどのマスコミにより情報を得ていたものと、家族・友人を情報源としていたものがほぼ同じ割合であったが、翌年度には前者の割合が減少し、後者が増加している。これは、事前に情報を得た人が一度来館し、帰宅後に知人等へ琵琶湖博物館についての情報を口コミで広めた結果である。口コミで得た情報を来館までの動機付けへと導いたのには、駅や公共交通機関で目にした広告看板も効果があったのではないだろうか。広告掲示の効果については、単体の効果測定は困難であり、推測の範囲からは出る事は出来ない。しかし、相乗効果を促したという点では十分効果があったと言える。

表7 平成8・9年度情報源比較



出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

#### ◇平成10年度

開館3年目を迎えた平成10年度は、予算のほとんどを広報宣伝委託料として中日新聞1月25日朝刊全紙への企画展広告に割り当てている。今までは近隣地区への広告へと重点を置いていたのを、ここで初めて東海地区へ広げての実施となった。この事例は、琵琶湖博物館における広報活動の中で、最も大きな効果を得る事が出来たものである。広告が掲載された後に東海地区からの利用者が増加している。同年度3月に実施されたアンケートからも顕著に現れており、企画展という期間が限られた催しという事・春休み直前の広告だった事も影響しての大きな効果であった。立地的に東海地区は利用者の開拓を行うべきエリアある。近畿地方近隣の大都市であり、広域の広報をまず行ったのは妥当である。アンケートからの数値的な検証も可能であり、興味深い重要な事例であるために、この節の末にてより詳しく効果測定を実施する。

表8 東海地区入館者数

	東海地区入館者
平成8年度	4.6
9年度	4.8
10年度	13.9

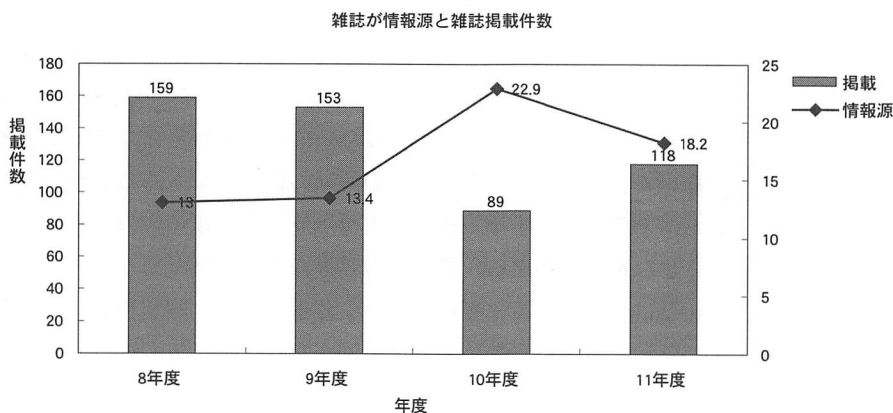
出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

#### ◇平成11年度

11年度は、雑誌への広告依頼とポスター作成と2つの事例が行われた。ポスター作成は、掲示場所や時期などにより効果の有無は左右されるため、ここでの効果測定は不可能である。数値的動きは見られなかったため、成果は薄かったと言える。ツールとしてポスターやチラシは頻繁に用いられているが、即効性や単体での効果はあまり期待できない。もちろん情報を伝えるための重要なツールのひとつではあるので、実施は必要だが、作成費用と効果を考慮するとあまり依存してしまうのは合理的ではない。複数の広報戦略のひとつとして位置付けるならば、印刷等の作成費用も見直すことができ、有効に活用する事が可能となる。

もうひとつの事例として、前年の東海地区を中心とした新聞への広告委託を全国へ拡大した月刊『フォーブス』日本版7月号への広告掲載依頼が挙げられる。これまでは取材依頼は数多くあったが、広告の掲載依頼は初めてであった。今回は単体の広告ではなく、「滋賀県特集」の後に関連付けての掲載であり、ターゲットを国内全般の読者と広範囲に一気に広げすぎたために、それほどの効果を実証する事はできなかった。雑誌の掲載だけで分析すると、前年度の平成10年度がピークとなり、それ以降は効果が薄れている。平成11年度の雑誌を情報源とする割合が前年度より低い、開館当初よりは高くなっている。これを『フォーブス』掲載による効果というには疑問が残る、可能性は否定できないが、本論文の効果測定としては否という結論としたい。

表9 情報源としての雑誌の割合と、実際の雑誌掲載件数

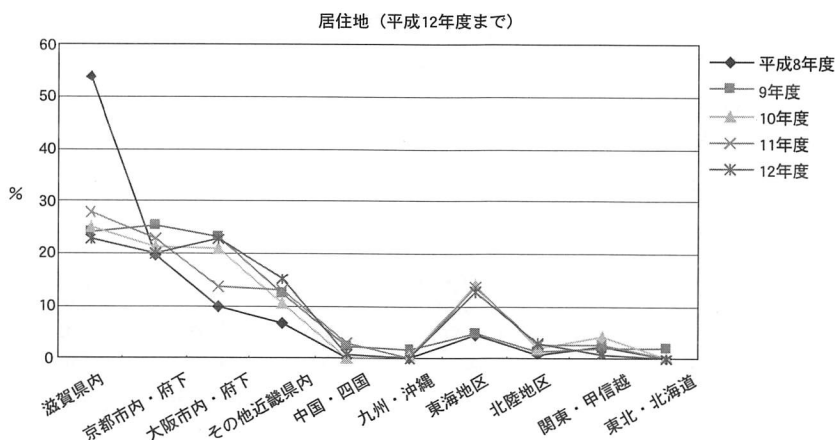


出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

次は利用者の居住地から検証してみる。平成8～12年度における動きを見ると、特筆できる動きは平成10年度以降の東海地区からの利用者数増加のみであり、これは前年度に実施された中日新聞掲載が要因と言える。雑誌掲載は全国誌であったが、近畿地区以外の動きを見てみても、大きな効果は測定することは出来なかった。

以上の2点から総合してみても、今回の雑誌掲載による広報効果は薄かったと言える。雑誌による掲載により、直接的な来館へと結びついた結果を今回は得られる事は出来なかった。しかし、知名度を上げるという意味での広報効果はあるはずであり、即効性がなかったからと切り捨ててはいけない。長期的視点での重要性は高いと考えられる。

表10 居住地の比較



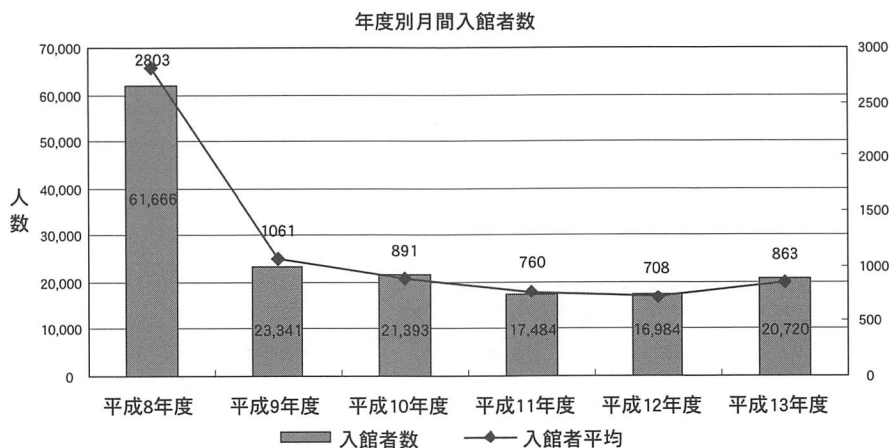
出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

### ◇平成12年度

これまでに対外的な認知向上として、近畿地区対象・近隣地区対象・全国対象として行われてきた。12年度は、これまでとは少し傾向の違う、大きな特徴のある事例が2点実施されている。1点目は、琵琶湖の淡水魚を一覧にした下敷きの製作と配布である。これは、製作枚数が2000枚という点からも、利用者の約7割を占める滋賀県内及び近畿地区を対象としていると考えられる。これはリピーターの確保を目指し、琵琶湖博物館の特徴のひとつでもある水族展示をよりアピールし、印象付けることが効果として予測できる。また水族展示を観覧時のツールとしての活用も期待できる等、さまざまな可能性がある。数字での効果測定は困難であるが、イメージ戦略のひとつとして果たした役割は大変大きく、現在もチラシに形を変え、同デザインのもの館内において配布され続けている。滋賀県の象徴である琵琶湖を身近に感じてもらうと同時に、イメージ創りにもなるため、長期的な視点においてプラス評価になると考えられる。このような活動には即効性はなく、効果測定を行う事も困難であるが、継続的な実施が望まれる。

次の事例としては、本来休館日である1月4日を時間拡大して開館した事を挙げる。滋賀県への帰省家族や、休暇中の市民集客を見込んだ試みであるが、1日だけの拡大開館のために効果としてはそれ程大きな期待はされてなかっただろう。実施した結果としては、1月の総入館者数・平均入館者数共、前年度を下回る数値となり、年始の拡大開館にはあまり意味をなさなかったと結論付けられる。1月は閑散期でもあり、入館者数が少ない時期である。琵琶湖岸である立地も冬の低気温と強風という気候の中では集客が厳しく、周辺に初詣として参拝する寺社や観光施設がないこともあり、年始の拡大開館だけでは効果が得られなかった。同じ休館日を返上しての開館ならば、実施時期を忙繁期へ移す等の再検討の必要がある。この事例により得られた経験は、開館時間の見直しだけでなく、閑散期の対策も同時に行う必要がある。

表11 1月度入館者数



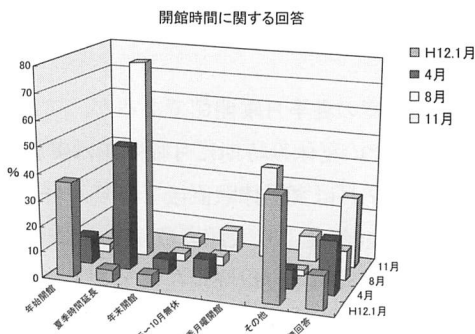
出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成



### ◇平成13・14年度

この測定において最も新しい事例である平成13・14年だが、活動事例としては内容の類似点が多く、2年まとめて考察する。開館時間延長に関する活動が1点。自家用車をターゲットとした活動が2点目。平成12年と同様、近隣の地区へのイメージ創りの再検討と、リピーターの確保に重点を置いた活動が3点目と、以上3点が大きな流れとして挙げられる。開館時間延長であるが、平成13年度のお盆時期に19時閉館へと延長した事・平成14年度に夏休み期間中の月曜開館を行った事の2つの事例がある。平成12年1月から平成12年11月実施のアンケート計4回にて、休館日や開館時間についての設問を設け、利用者の意見を取り入れた試みである。

表12 来館者アンケート「開館時間に関する回答」

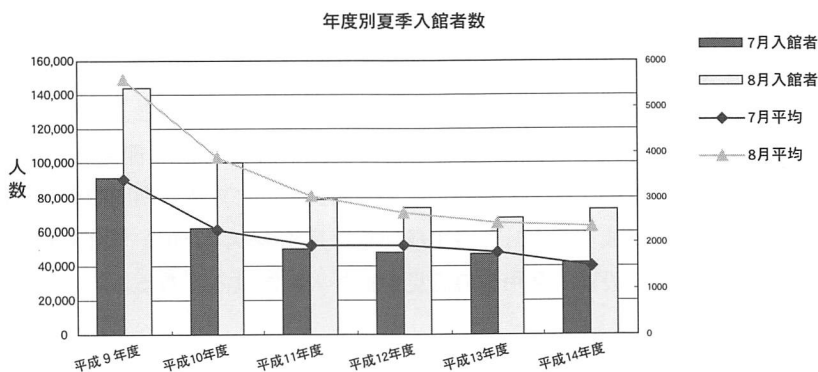


出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

情報源となるアンケートが、実施時期によって回答に偏りがあり、年始開館・夏季時間延長・夏休みの月曜開館に利用者の希望が集まってしまった。抽出した利用者の需要が本当にあるのかを検証する必要がある。アンケートでは約16%の希望があった年始開館であったが、平成12年度の実施結果では、成果を得ることは出来なかった。次は、約32%と一番希望が多かった夏季時間延長を平成13年度は期間限定であるが時間の延長、平成14年度は7月末からの夏休休暇時に、休館日である月曜日を開館という拡大開館を実施した。まず、平成13年度のお盆時期の時間延長であるが、同年の8月の入館者数を前年度と比較した結果、入館者数は減少しており、年始開館と同じく効果を得る事は出来なかった。お盆時期は忙繁期であり、日照時間も長く、閉館時間間際でも館内には多くの利用者がある。しかし、利用者の多くが年少の子供連れの家族であるため、早くから入館している人が残ることはあっても、17時以降に入館するかには疑問が残る。延長分の必要経費と入館料収益を比較し、閉館時間延長に対しては十分な議論が必要である。

アンケートでは希望が多くとも、実際の運営に取り入れるためには、さまざまな検証が必要であることが上記二例から実証された。どちらも要望の割には実状が伴っていない。この事からも、アンケート結果のみで情報を収集するのではなく、複合的な検証が必要であると言える。

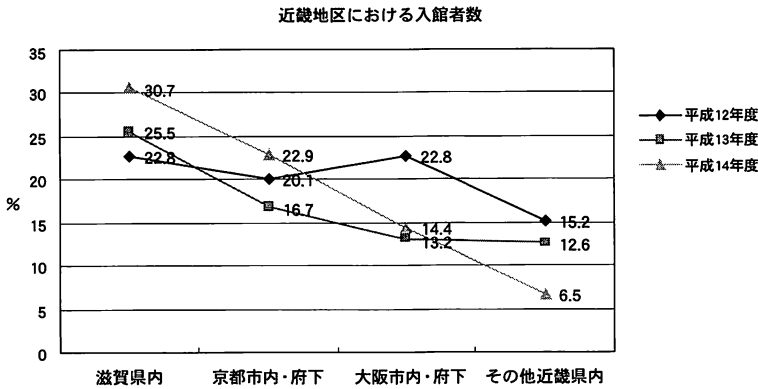
表13 年度別夏季入館者数



出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

もう1点の事例として、平成14年度の夏季月曜開館であるが、これは今までの2点と違い入館者数に動きが見られた。小・中学校での夏休み時期に月曜開館は実施されており、7月に1日間・8月に4日間の拡大開館であった。7月は夏季休暇直後であり、日数も1日だけで動きは見られないが、8月は4日間と日数もあり前年度より入館者数が4,737人増加している。効果測定の結果としては、成功した事例である。平成14年度以降現在に至るまで夏季休暇中の月曜開館は継続されており、アンケート抽出の中では唯一成果があった事例である。2点目に、来館時のアクセスで最も多い自家用車を意識して、湖周道路沿いに案内看板を設置している。平成13年度に初めて設置し、翌14年度には大型化を行っているが、これは時間延長と同じくアンケート結果からの実施である。クレーム解消と、琵琶湖博物館の名前の露出頻度増加という2つの効果が想定できる事例であり、滋賀県内及び京都・大阪を中心とした近隣地区からの入館者数の動きを見ることで効果を測定していく。看板設置後、県内からの入館者数は両年共、前年度を上回っている。京都においては、平成13年度は減少したが、平成14年度は増加し、大阪に関しても同じ動きが見られた。滋賀県内からの利用者が増加したのは、最も看板を目にする機会が多く、また琵琶湖博物館にも近くに居住しているからであると考えられる。京都・大阪の動きは、通勤や生活の中でも目にする機会も少しはあり、ある程度の土地勘も効く範囲内だとも推測できるため、滋賀県ほど即効性はないが効果が期待できる。滋賀・京都・大阪の地区に重点を置いた活動は、リピーターの増加へと結びつき、中長期計画理念の「利用される博物館」実現へも大きな役割を果たす事ができる。地域性の高い活動実現には、立地地域との連携を密に取る必要がある不可欠であり、試みとしては評価できるものである。看板設置ですべてが解消された訳ではないが、利用者の不満改善への取り組みは、長期的に見ると効果を得られると言える。

表14 近畿地区における入館者数



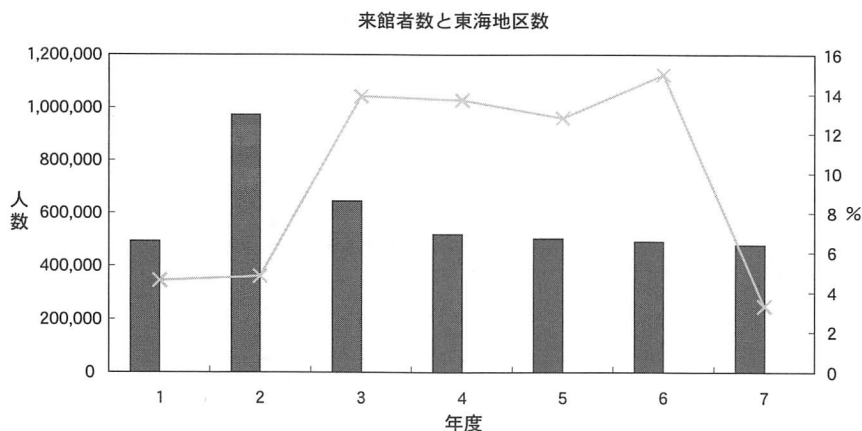
出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

次の3点目も、同じ目的での活動ではないだろうか。平成13年度のJR車内広告を掲示したことは再認識を促すことに貢献でき、平成14年度の高速度道路SA及び周辺道の駅設置マップへの情報掲載は利用者の不満解消のひとつであり、双方共再認識促進に一役買っていると言える。ポスターと同様に直接的な効果の読み取りは出来ないが、今後の継続が必要である。

◇最も効果があった広報 ～平成10年度中日新聞掲載～

広報活動の中で最も大きな効果が見られた事例である平成10年度の中日新聞掲載について、更に詳しく効果測定を行う。滋賀県は東海地区に隣接していることから、集客範囲は広範囲に及ぶメリットを最大限に利用できる。直接的広報活動のうち、広範囲へと進出したものとして、平成11年1月25日に中日新聞朝刊全紙（270万部）に対して当時の企画展の広告掲載を依頼し、東海地区に重点を置いたものがある。この活動による効果は大変大きなものであった。アンケートから、全利用者数における東海地区からの入館者数は、平成8年度は9年3月に実施したもので4.6%、平成9年度は10年3月に実施したもので4.8%に過ぎなかった。しかし、平成11年度の12年3月実施では13.9%まで大幅に急増していることが見て取れる。単純に計算しても、平成9年度の東海地区入館者数71,975人－平成8年度の東海地区入館者数30,911人＝41,064人の増加であり、入館料収益だけでもアンケート回答記述者が一般料金500円の大人と推定した場合20,532,000円の収益増加となる。これは注目するに値するものではないだろうか。中日新聞への掲載がきっかけとなり、東海地区での琵琶湖博物館の認知度が向上したため、入館者数が増加したものと推測できる。立地条件を生かしたこの活動は、新聞という媒体を通して東海地区での集客で相当な効果を挙げることができた。今回は1日のみの掲載であったが、単独でこれだけの効果が得られた訳ではもちろんないだろう。日ごろからの雑誌掲載や新聞でのコラム掲載等の活動が相互作用してのものであり、企画展の開催もプラスした情報提供であったのがきっかけで、来館へと誘う事が出来たのかもしれない。今回は1日のみの掲載であったが、単独でこれだけの効

表15 来館者数における東海地区居住人



出所：滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』を参考に筆者が作成

果が得られた訳ではもちろんないだろう。日ごろからの雑誌掲載や新聞でのコラム掲載等の活動が相互作用してのものであり、企画展の開催もプラスした情報提供であったのがきっかけで、来館へと誘う事が出来たのかもしれない。広告が掲載された11年度で中日新聞には、コラムなどを合わせて計32回が掲載されている。このように広域に渡って琵琶湖博物館の認知度を上げることが出来れば、集客を見込めることを示している。メディアとのコミュニケーションがなければ広報そのものが成立しない。事例を分析、検証して得られた情報をもとに、広報活動自体をいかにマネジメントしていくかという戦略的問題、実際に実施していく上での手段選択を、今後どのように実施するか議論が可能となる。東海地区にターゲットを絞ったものであったが、日帰り可能である範囲として北陸地区や、同じ近畿地区でも遠方である播磨地区や奈良地区へなども広げるなど、次の活動へと展開できる。存在認知と情報をおざなりにしては後のコミュニケーションへの発展は有り得ない。入館者数だけが広報のすべてではもちろんない。しかし、公共施設として税金で運営されている限りはその費用に見合ったものを市民へ還元していく義務もある。琵琶湖博物館を利用されてこそ、多くを伝えるきっかけも増える。

## 6. マーケティングからの視点

マーケティング概念での広報とはどのようなものなのか。フィリップ・コトラーのマーケティング理論に当てはめ、結果を再分析すると共に、問題を違う角度から見てみる事にする。

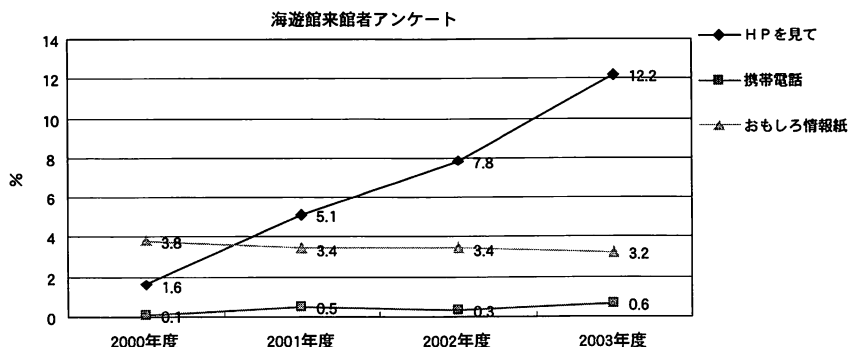
### ◆広報活動 - 第一段階「情報伝達」 -

マーケティングに求められる役割は、顧客の価値を創造し、提供し、理解することである。琵琶湖博物館をブランドとしてとらえ、確立して日常へ浸透させていく営利企業のブランド形成のプロセスであり、ミュージアムでは市民の中に博物館に対する信頼を築き上げていく事が目的

---

であると言える。では、どのように行うのがいいのだろうか。まずは普及させ、存在を認知してもらう事が先決である。これを第一段階である「情報伝達」と位置付けたい。社会に認知して貰うためには欠かす事ができないものであり、「知らせる」のがここでの活動のメインである。まず目的を定め、ブランド付けのためのメッセージを決める。そしてターゲットへ費用効果の高いと思われる媒体とその予算を決めてからの実施となり、その結果を評価するまでが一連の流れとなる。事例に置き換えてみると、目的は琵琶湖博物館の認知度向上と利用者の確保となり、メッセージは参加型博物館として設立され、フィールドへの誘いの窓口であることを示した基本理念が当てはまる。新しく出来る博物館があると知ってもらい、興味を持ってもらう事によって来館へと促す。媒体としては、1人でも多くの人へ伝えることを目的とするため、不特定多数を対象とした交通機関を利用したポスター等の掲示をまず実施し、次にターゲットを絞ったものへと展開する。近隣の都市部として東海地区と絞り、一番一般的な効果が見込まれる中日新聞への広告掲載をPR活動として実施している。この評価としては、広報がすべての要因とは言えないが、開館後251日目で100万人目の入館者を迎え、設立当初の予想をはるかに超える達成を果たした事や、中日新聞掲載後の平成11年度の東海地区からの利用者数の増加などから一定の成果は得られたと言える。今後はターゲットを変え、経験を生かしながらの展開により、更なる新規利用者の獲得を見込む。東海地区にて得られた成果を、近隣の他の地区でも実施してみる価値は十分あるのではないだろうか。成功すれば、減少傾向の新規入館者数の食い止めにもなり、リピーターとして再来館の可能性も生まれてくる。時代の流れと共に変化していく媒体の選択や、予算の問題から従来通りの方法では難しくなっている。アンケートでも、最近では新聞広告を見ての来館というのは年々効果が薄くなってきている。新聞に替わる媒体としては、インターネットのホームページが有力視されるなど変化が出て来ている。パソコン・インターネットの一般家庭普及により、最も現在の情報源として注目すべきはずのホームページによる割合が、琵琶湖博物館の場合は大変少なく更には減少傾向にすらある。近年になって、若干の増加はあるにせよ、これは他の施設と全く違う傾向である。同じく関西に立地する大阪の海遊館と比較しても、その違いは歴然としている。琵琶湖博物館のHPの運営は現在どのようになっているのか、今後はどのように運営していかねばならないのか、市民から情報媒体としてなぜ用いられていないのかなど、この事例に対して問題点は数多くあり、課題として検討していかねばならない。

表16 海遊館来館者アンケート



出所：海遊館来館者アンケート2000年度～2003年度を参考に筆者が作成

今後は第一段階の情報伝達においては、使用媒体の選択も重要となってくる。ターゲットの設定により媒体等の選択も変わり、効果がより現れやすい方法を選んだ上で、第二・第三の東海地区のようなケースを作る事ができる。ここまでの広報活動が琵琶湖博物館や他のミュージアムのこの何年来の現状である。一方通行型ではあるが、広告として考えてみると成果は上がっている。ただ、これだけでは衰退してしまうため、得られた結果をフィードバックさせることが今後は必要である。

#### ◆広報活動 - 第二段階 信頼関係の構築 -

では、広報とはどのようなものになるのだろうか。まずはマーケティング理論にもあるように、顧客すなわちここでは市民を主体とし、何を求められているかを常に念頭に置きながらの活動である。信頼を構築していくためには、存在認知だけでなく、顧客の知的価値や満足度などを含むより広い範囲での尺度が必要となってくる。顧客の価値創造を目標とした広報活動は、自らの進歩・発展にも繋がり、双方の要求を満たすためのコミュニケーションツールであると改めて論ずる事ができるのではないだろうか。ブランド化を行うには、長い時間と経験・そして創造性が要求される。早急に効果が現れてくるものでもなく、その方法も広範囲に及ぶため、取り組み方も困難である。しかし、最終的には長い時間をかける分だけ高い効果が期待できる。世間の注目を集め、価値を市民が創造していくための話題作りをしていく事が広報の使命でもある。今後は広報活動を通して、信頼関係の構築へと発展させていかなければならず、まだまだ議論せねばならない。

琵琶湖博物館においては、広報予算は年間200万円と確保できている。十分かの問題はここでは別の問題として、専任の職員が不在なための人材面での遅れがまず指摘できる。どれだけ素晴らしいアイデアが学芸員などから出たとしても、それを実施する人材なくしては、マーケティング及び広報計画の実施・継続は不可能である。まずはこの問題を解決する事が先決であり、これらを踏まえてターゲットや市場を定めていくべきである。滋賀県下を中心としてまだ博物館へ足

---

を運んでいない潜在顧客と、一度以上来館してもらっている隣接顧客についての調査をし、それぞれにどのようなアプローチを行うかを、参加型博物館実現に向けてプランを立てねばならない。ビジョンの実現のためには戦略が必要となり、そのためには実行可能な計画が必要となる。より望ましい効果を得るためには、より効率良く実施出来るのかに掛かっている。例えば、利用者数の前年度対比増のような効果を求めるためには、滋賀県内へのアプローチ・近隣へのアプローチとより効率のいい方法を検討し、選択してから実施するなどである。しかし営利企業とは違い、ミュージアムの場合は数字だけでは効果測定は十分とは言えない。入館者数や収益だけでは、本来の目的であり数値で表す事ができない「フィールドへの誘い」や「知的価値創造」などについて、客観的測定が困難な要因が含まれているためである。十分な状況分析・合理的な達成可能目的の設置・戦略と計画の整合性・支出に対する予想効果の信頼性など、最終的な目的こそ違おうが、営利企業と類似する点は多くある。ミュージアムは活動のスタートラインへ立とうとしている。今後の発展のためにも、議論すべき事は多い。

## 7. 効果的な広報とは

より効率良く、効果的に広報を行うためには、計画を詳細に準備する必要がある。実験的に進めても期待する効果が得られるとは言えない。時間や資金の無駄とならないよう、十分な状況分析をし、綿密に計画を立てた上での実施が望ましい。まずは、対象となる市民を理解していく事が先決である。これはミュージアムにおいて最も欠けており、必要な部分である。琵琶湖博物館の場合は、年に2～3回アンケートを実施している。アンケート内容も年度により違い、調査結果は、回答率の低さ・質問のわかりにくさ・設問の作り方によって、解答から使用したいデータの抽出が出来ない時もある。それ以外は、企画展前などに意識調査としてアンケート調査が行われることもある。年報にてアンケート結果をはじめ、職員の名前の公開など多くの情報を一般市民に向けて公開しており、閉鎖的な風潮が強い公立ミュージアムの中では先進的ではある。しかし、アンケートだけに頼るのではなく、複数の手法を用いる事が今後は必要となる。広報に必要なマーケット・リサーチの重要性は、活動展開のプロセスにおいて決定的な意味を持つ。リサーチを実施しないままに意思決定をするのは、時間と経費の浪費になり兼ねない。方向性が定まらねば、発展も見込めない。市民のニーズやライフスタイルをより広い視点で捉え、顧客満足にどのような影響を与えているのかを見極めて行く必要がある。来館を促すだけに留まらず、一度来館した後も利用者への接触を保ち、確実に利用者を満足させていくためにも、早急に取り組みねばならない。また、博物館へ足を運んでいない潜在的な市民へのアプローチもここでは重要となる。今後はマネジメントとして、双方から得られる利点をうまく活用し、情報伝達と信頼関係の構築をひとつの事業として、館内での関係を明確化することが必要である。力関係を築くのではなく、広報を担当する部門内に双方の担当を設置し、戦略的なものと、総合的なものを分けて進めていくのが最適ではないかと提案したい。既存の媒体の活用や実績も生かす事ができる上に、将来的な視点での活動もできるのでミュージアムにおいて新しく展開していくには比較的取り込

---

みやすい。広報の分野は未開拓の分野であり、今後の発展が一番見込める上に、ガイドラインとなる民間企業での活動事例があるのは大変心強い。それぞれのミュージアムの形態によって取るべき手段に違いがあるが、主体は誰か・何を目標とするかさえ決めれば、方向性は見えて来るのではないだろうか。琵琶湖博物館の場合はアンケート調査から抽出されたデータがあるので、まずはこれをもとに活動を始めていくことができる。今までも、ターゲットを絞った東海地区のような例は行われてきており、成果のあったものもある。だが、継続・発展されていないことが問題である。信頼関係構築まで進めるには、現状は専任スタッフもいないため大変厳しい。しかしそれに甘んじていては、市民からの信頼を得ることは出来ない。企業の行う活動の中から、ミュージアムに適応しそうなものを試験的に実施試してみるのもいいだろう。その中から相応しい手法が見つかるかもしれない。経験や実績を生かし、コミュニケーションを図るのが理想である。相互理解へと繋がり、そこには信頼関係が成立していく。

これまでの活動が成果を出していない訳では決してない。個々の活動による成果は評価に値するものも多くある。課題に取り組む際のアドバイスを先行事例から学び、ミュージアムに最も適したものがどのようなものかを議論していくことが、自らの発展のためにも繋がっていく事が改めて実証できた。

## 8. 琵琶湖博物館での広報

琵琶湖博物館における広報についてさまざまな視点から分析を行った。その結果、今後の博物館運営や広報戦略にマーケティング概念の導入は必要であり、それを生かしていくための広報も必要であると提言する事ができる。これは琵琶湖博物館だけに限らず、他のミュージアムや公共施設においても同様である。ミュージアムにおいては、まだ研究事例が少ない分野でもあるため、事例検証を重ねていく必要がある。モデルケースとして確立し、存在していくためには、新しい試みへの更なる努力を怠ってはならない。では、今後どのような活動を行うべきか。ここでは人間的な問題は抜きにして考察する。

琵琶湖博物館の場合、広報を含むマーケティングにとって最も重要であるビジョンに「地域だれでも・どこでも博物館」が該当する。進行中の中長期計画の目標でもあり、「対話支援型博物館」を目指す上で統一周知すべき事項でもある。博物館自体のイメージとするべくすべての計画の基本となり、最終的な目標である。このビジョン実現へ向けて、まず対象となる市民を知ることから実行せねばならない。ここで第一に調査すべきは滋賀県下の来館したことがない市民である。同じ県下に住み、県民の約半数が来館したと言われる中で、なぜ開館9年目を迎えた今も足を運んだことがないのかは調査すべきであり、重点を置くべきである。従来のアンケート調査だけではなく、複数の調査を比較検証する事が望まれる。市民の博物館に関しての動向や需要を知ること、その後の方向性を決定することができる。ここでのリサーチは、博物館に関するものはもちろん、日常生活に及ぶものまでを視野に入れることで、より市民の需要に沿った情報提供が可能となる。リサーチを行ったデータから、ビジョン実現に向けての戦略が立てられ、どのように



---

進めていくかをここで議論できる。取り組みに対して、各部署に合わせたものへと細分化していかなければならない。ここでは広報についてとする。琵琶湖博物館においては、従来から広報活動は実施されており、それによって得られた実績ももちろんある。上記においての分類に当てはめると、これまでの広報活動を情報伝達とし、今後の市民とのコミュニケーションの充実や更なる発展のための活動を信頼関係の構築としたい。伝える事に重点を置いた第一段階の活動は、開館からの集客に実証されているように認知度を上げることに成功した。近畿地区のみに限らず、近隣地区である東海地区の事例から、立地を生かした特性に注目しなければいけないことも実証でき、潜在的な可能性もまだ秘められている。ここから得られた経験を他の地区へも実践してみる価値は十分あり、その後のコミュニケーションへと繋げていける計画が望ましい。情報伝達としての活動の継続は必須であり、次の信頼関係構築は二本同時進行で実行していくのが最適と言える。情報伝達により第二の東海地区のような動向を期待しつつ、近畿地区などへは更に進んだ形のコミュニケーションへと展開していくのにはどちらも重要な要素であり、切り離しては考えられない。それぞれを別のカテゴリーとして捉え、位置付けているということでもある。戦略としては、二つのカテゴリーの同時進行とし、業務上必要な計画としては更に細分化されたものを示し、実施に向けての具体的なものとしていく。

ターゲットのリサーチであるが、現状はアンケートによるものだけである。これをまず見直し、複数の手法を用いて多角的視点により分析が出来るようにし、結果の信頼性を高める事に勤めねばならない。リサーチのプロセスとしては、フィリップ・コトラーの5段階構成を採用する<sup>(4)</sup>。まずは「問題と調査内容の明確化」に取り組む。最も大きな問題提起は、琵琶湖博物館へ来る・来ないであり、来館者の対してのなぜ来館するのか・何を得られたか等と、足を運んだ事のない市民に対して、なぜ行かなかったのか・今後行こうと思うかなど戦略や計画の設定に必要な情報を得ることにより、問題の本質を明らかにして、実現可能なアイデアの提案を目標とする。次に「調査計画の作成」である。必要な情報を集めるために、最も適した計画を作成することが大切であり、収集する情報の源・調査方法・手段を決めていくことである。現在行われているアンケート調査の結果をデータベース化し、必要な情報をすぐに引き出せるようにする。唯一の蓄積された情報であり、有効に活用しなければならない。この情報だけをすべての活動の源とするには、不正確さや不確実さが懸念されるため、より確かなものへと補足する意味でも、欲しい情報別に観察調査・フォーカスグループ調査・サーベイ調査・行動データ・実験調査などの中から適した手法を選び、複数の情報を選び組み合わせしていく事が適切である。計画決定後は、「情報の収集」を行う。計画により選び出された調査方法を実行し、実際に情報を集める段階であるが、リサーチを行う上で最もコストがかかるところでもある。ただ計画を無作為に実施するのではなく、得られる情報の価値がコストに見合うものかどうかを常に念頭に置き、調査結果の信頼性と妥当性を考慮した上で調査して行くのが大切である。そしてこの結果を博物館側が受け入れ、それに従った行動に今後移す意思があるかどうかすべてがかかっている。調査から得られた「情報の分析」を次のステップとして行う。収集したデータから結果を抽出していく。当初求

---

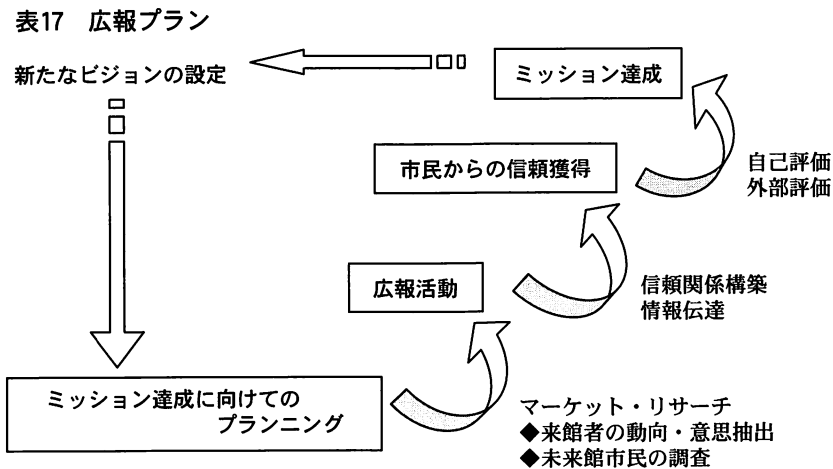
められていた結果と別に、追加的な結果を見つけ出すこともある。分析が終わり、得られた情報を最後の作業として「結果報告」を関連部署へ行う。運営に関連したマーケティングの意思決定に重要な影響を与えるべく調査結果報告を生かしていく事が、リサーチを行う一番の目的達成であり、使命であると言える。これらのデータにはもちろん誤差はある。時間の流れと共に変化もしていくため、一度の実施で終わりではなく、以後も定期的な調査実施が望まれる。これが琵琶湖博物館において最も重要であり、欠けていた部分でもあるために、一番重点を置く必要がある。ミュージアムにおいてこれまで本格的調査の事例がないため、企業マーケティングで確立されている手法を用いることもできる。イチから調査方法などを開発する時間の短縮にもなり、遅れて取り入れるものとして先人の知恵を学べばいいのではないだろうか。リサーチを重点的に行うことにより、その後の計画がより具体的で的確なものにもなる。

リサーチから得られた情報をもとに、実際の広報計画を行う。これまでも論じてきたように、目的別でカテゴリーを分け、双方を同時に進めていく戦略を取る。存在認知の計画としては、ターゲットの再設定及び検討が第一事項として挙げられ、開館以前から取り組まれている活動は、近畿地区は従来のものはここで一旦切り替えを行い、発想の転換をしなければならない時期に来ている。開館から9年目を迎え、一定の認知は得られていると言える。ただ琵琶湖博物館の存在を認知してもらうだけの活動では求められている効果を得ることは難しい。今後求められているのは、ただ存在そのものを不特定多数へ知らせるのではなく、参加型博物館としての活動を、必要としている市民への確に伝えることである。従来通りの企画展等の告知ももちろん必要であるが、多くの情報の中から必要とされている事を提供する事に重点を置き、ターゲットを的確に選定せねばならない。すべての活動において、ターゲットを見直すことにより、新しい結果を導き出す可能性があるからである。今まで大変大きな枠での設定はされていた。しかし、それでは直接効果を予測することが困難であり、費用の面でも限りがあるために現状以上の効果を求めるには、もう一段階踏み込んだものにしていく必要がある。この動きにより今までのように広く不特定多数への告知は、当然制約がかかってしまうが、行政の広報システムを活用していくなどで対応できる。低コストであり、行政の管轄する全市民を対象と出来るという強みがあるためである。それに琵琶湖博物館においては、来館動機となる情報源の中で行政の広報が占める割合が比較的高いため、出来るだけ多く、効率よく利用するべきである。ここで費用を抑えることで、選定されたターゲットへのアプローチも同時に行うことが可能となってくる。また、これまでの活動成果を生かして、東海地区と同じようなケースを今後も期待できるため、立地からみて北陸地区や京都・大阪以外の近畿地区における居住地区で区切った活動により、認知度向上を図るべきである。存在認知という活動は、この3つの視点から構成し展開していくのが望ましい。

次に、信頼関係構築に対する計画である。最も重要であり、広報はマーケティングと密接に関係している。ただ売り込むだけでなく、琵琶湖博物館のプロモーションとイメージ作りを直接支援していくためのものであり、マーケティング部門のひとつとして存在している。しかし、理想論としての展開になりかねず、そこで短期的計画と長期的計画に分けてプランを立てることを

提案したい。実施に向けてはリサーチと同様、企業マーケティングにおける概念を採用する。まず、共通した計画実行に対しての目的を設定する。

活動において得られた認知の構築を、更に発展させて信頼性の獲得に努めなければならない。市民からの信頼を得るような活動を、コストを引き下げる努力と共にやっていく。広報に与えられている予算は、現状の200万円という枠から今後増える可能性は低い。これが琵琶湖博物館の置かれている現状であり、ミュージアム全体の現状でもある。予算がないからとあきらめるのではなく、枠内で実施出来る事に最善を尽くす事が求められている。さまざまな制約はあるものの、ビジョンの実現に向けて必要なのは、ひとつは市民の中で琵琶湖博物館の価値を創造し、維持していく事である。



出所：本文より筆者が作成

既存のリピーターの維持は新規来館者の誘致と同様重要である。2つ目に、リピーターとのコミュニケーションを図ることによる、博物館と個々の来館者との関係を構築していく事を挙げる。この結果より、琵琶湖博物館に満足したリピーターが、推薦者ともなり、口コミによる広報活動の担い手ともなっていくと推測出来るからである。これら共通目的を踏まえて、各個別計画へと繋げていく。短期的計画としては、単年度別に行うものや、企画展などのイベントを対象として行うものを指す。先行事例がないため、ここでさまざまな取り組みを行うことで事例を作っていく目的もある。単年度あるいは、長くて5年くらいのスパンのものをこのセクションの担当する事とし、得られた結果、長期的継続が必要なものは、更に計画を立て直した上で、長期調査実施に変更するという流れを用いてもよい。現状において短期的計画を必要としているものは、企画展に向けての意識調査及び広報戦略計画・滋賀県在住の琵琶湖博物館への意識調査・リピーターが持つ琵琶湖博物館に対する価値について等が考えられる。最後に長期的計画について触れる。ここで言う長期計画とは、ビジョンである「地域だれでも・どこでも博物館」の実現そのもの

---

のであり、現在進行している中長期計画において、マーケティングや広報が担える事をこのセクションにて実施するのが当面の活動目的である。今後、短期的計画の進行によって長期的にも調査・研究が求められる事例が現れて来た場合はここにおいて受け持つ体制を作っておく。ビジョン実現に向けての活動は、琵琶湖博物館のイメージ創りや理念の浸透・伝達にも強く影響があり、博物館として存在していく限りは継続しなければいけない事でもある。そのため短期的なものではなく、長期的な計画が必要となってくる。

琵琶湖博物館においてマーケティング及び、広報活動についてのプランを提案してみた。ここに論じたのは、必要最低限であると考えられる要素のみであり、実際には数多くの問題を含んでいるのが現状である。しかし、このプランの内容をひとつずつでも取り組んでいく事によって、よりよい広報活動が行えると言える。それは、企業において実施されているマーケティングや広報の成果から見ても言える事である。今まで来館者を知り、コミュニケーションをとる事の重要性を分かっていたものの、後回しになりがちであった。その結果立ち遅れてしまったものを、企業マーケティングから学び、模倣することで自らに適した形を試行錯誤しながら、見つけ出していかなければならない。琵琶湖博物館の場合は、これまでの経験や実績を生かしながら次のステップへと進む時期へといま直面している。企業からミュージアムが学び、事例検証を重ねることにより、今後の発展へとつながる。ミュージアムが置かれている環境は、刻々と変化している。限られた時間や経費での新しい試みが急速に求められている中で、その要求に応じていく事が自らの存続にも影響してくる。ミュージアムにおけるマーケティング概念の導入はもはや必須であり、その一部を担っている広報の果たす役割は大変大きなものであると言える。このプランがどこまで適応し、他のミュージアムにおいても応用できるものかどうかの検証は、今後の研究課題として引き続き行い、より実践に適したものを追求していきたい。

## 謝辞

本論文執筆に対し、指導して頂いた琵琶湖博物館上席総括学芸員の布谷氏、来館者アンケートのデータを提供して頂いた海遊館の田中氏を始め、助言をして頂いた各位に心からお礼申し上げます。

## 引用文献

- (1) 滋賀県立琵琶湖博物館、2005『要覧』第7版、p3、滋賀県立琵琶湖博物館
- (2) 君島邦雄、1999「『広報学』の体系化と定義への試み」『検討研究会報告書』p14、日本広報学会
- (3) (財)日本博物館協会、1999『博物館白書 平成11年度版』、p74-79、(財)日本博物館協会
- (4) フィリップ・コトラー、恩蔵直人監訳、月谷真紀訳、2004『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』(株)ピアソン・エデュケーション

---

## 註釈

- a 館料とは別で有料である企画展は年間一回、入館料のみで見られるギャラリー展は年間2～3回の開催である。
- b 公共交通機関を利用する場合、JR草津駅からバスへ乗車するか浜大津港よりシャトルボートにて烏丸半島下船。自家用車では名神高速道路の粟東インターが最寄りであり、さざなみ街道に隣接している。アクセス方法は3通りである。
- c 滋賀県職員服務規程より
- d 自家用車の場合、名神高速道路・粟東インターから東名高速道路・名古屋インターまで132.4Kmで所要予想時間1時間45分程である。またJRを利用の場合は、名古屋駅から京都駅まで東海道新幹線で行った後、草津駅まで戻るとして所要時間約1時間20分程である。
- e 平成10年度総入館者数643,986人に対して東海地区入館者は4.8%なので30,911人  
平成11年度挿入感謝数517,810人に対して東海地区入館者は13.9%なので71,975人  
 $H11 \cdot 71,975 - H10 \cdot 30,911 = 41,064$ 人の増加と計算する。
- f 海遊館来館者アンケート 2000年度～2003年度

## 参考文献

- ・財団法人経済広報センター、1996『第6回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書』
- ・滋賀県立琵琶湖博物館、1996～2003『年報』
- ・村山皓編、2001『施設としての博物館の実践的評価』雄山閣
- ・布谷知夫、2006『博物館の理念と運営』雄山閣
- ・フィリップ・コトラー、恩蔵直人監訳、月谷真紀、2004『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』(株)ピアソン・エデュケーション
- ・フィリップ・コトラー a、2003『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社
- ・フィリップ・コトラー b、2006『ミュージアム・マーケティング』第一法規
- ・井関利明、2005「ミュージアム・マーケティング講座」『Cultivate』No.22・23・26
- ・塚原正彦、2000『ミュージアム集客・経営戦略』日本地域社会研究所
- ・岩崎ゆう子、1998「川崎市民ミュージアムにおける広報・広聴活動」『川崎市民ミュージアム紀要1集』
- ・インターネットミュージアム No.63、「博物館における広報・広聴活動」、<http://www.museum.or.jp> (2005年5月検索)
- ・大和修、峯川裕見子、飯塚好、1997「埼玉県立博物館の広報・広聴活動について」『埼玉県立博物館紀要第3号』
- ・宮瀧交二、1993「首都圏における博物館の広報活動」『陸橋女子短期大学研究紀要25号』
- ・鬼頭智美、2003「ロンドンの大型博物館・美術館における広報活動について」『MUSEUM東京国立博物館研究誌No.584』

- 
- ・フィリップ・コトラー、アラン・R・アンドリーセン、井関利明監訳、新日本監査法人公会計本部翻訳、2006『非営利組織のマーケティング戦略』、第一法規
  - ・財団法人経済広報センター、1996『第6回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書』
  - ・三宅隆之、2005『非営利組織のマーケティング』、白桃書房