

## CSRとミュージアム・マーケティングに関する一考察



矢 崎 陽 子

山梨大学大学院  
医学工学総合教育部  
3年博士課程

### はじめに

本研究では、第1に企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下 CSR と表記）の一環としての企業の芸術文化、特にミュージアムへの支援活動の在り方とその活動の成果としての消費者による企業イメージやブランド価値の向上への影響に関する分析、第2に相互の利益のために戦略的な連携を試みようとする場合に、企業およびミュージアムがそれぞれにもつ課題と可能性について分析を行う。

企業とミュージアムとの関係については、企業とミュージアムとが連携を目指す際に互いに求めることは何か、また障壁になっていることは何かを理解・解決し、長期的・戦略的に最適なマッチングで連携していくことが可能なら、企業のメセナ活動とミュージアムのマーケティングとはともに進化すると考えられる。本研究では、企業とミュージアム双方を対象として、アンケート調査、およびインタビュー調査を行った。

企業によるミュージアム支援に対する消費者視点の評価については、吉田秀雄記念事業財団が平成20年度に実施したオムニバス形式の標本調査を利用させて頂いた。この調査においては対象者の属性に関する情報も得られるため、どのような消費者が企業の文化的支援に関心が高いかについても明ら

かになることが期待された。企業によるミュージアムへの支援が消費者から高く社会貢献していると評価されていることが立証された場合、CSRの一環としての企業による文化支援活動に対する社内外の理解が深まり、企業イメージやブランド価値が向上する可能性があるだろう。以上のことを本研究の骨子とし、考察を進めた。

## 1 問題意識と背景

環境問題が社会的に大きな課題とされる現在、CSRの議論は企業による環境への配慮に焦点が当てられることが多いが、企業による芸術文化への支援もCSRの議論における重要なテーマとして位置づけることができるだろう。日本企業による社会貢献活動はバブル景気後半の1990年頃より活発になり、芸術文化への支援はメセナ活動として注目され、社団法人企業メセナ協議会（以下、企業メセナ協議会と表記）も設立されて、バブル経済破綻後に一時寄付金額が減少したものの、その活動は浸透してきた。

同協議会の2007年度の調査結果によると、近年メセナ活動を実施した調査対象の企業において、メセナ活動がCSRの一環であるという認識が広まりつつあることが指摘され、メセナ活動を通じて、地域との関係が深まったことや企業イメージやブランド価値が向上したことを活動の意義と捉えていることが明らかになった。企業によるミュージアム支援活動は、消費者によって認められ、また彼らの行動（支援企業の商品・サービスに対する購入意向および支援企業に対するイメージや価値観）に影響を与えているだろうか。この疑問を解くことが本研究の第1の目的である。

次に支援を受ける側の問題について考えてみたい。日本には数多くのミュージアムが存在しているが、現在は大きな変革が求められている時期であり、持続可能な自立的運営のために戦略的なマネジメントやマーケティングの導入の必要性が高まっているといえる。このような状況にあるミュージアムにとって、企業と戦略的に連携し、財政的な安定や運営スキルの向上を図るためにはどのような課題と可能性があるのだろうか。この疑問を解くことが本研究の第2の目的である。

ここで、企業メセナ協議会による調査をもとに、近年のメセナ活動の状況について概観したい。日本におけるメセナ活動の実施企業は微増減を続けながらもおよそ約1割の実施率を推移している。2008年度の調査において、メセナ活動の方法は、「資金援助」が最も多く、「自主企画・運営」が続いた。対象となった分野をみると、本研究で対象とする「美術」は「音楽」に次いで2番目に多くの企業が対象としているという結果になった。調査年によって微増減はあるものの、「美術」への支援は増加傾向にある。

またメセナ活動の目的は、「社会貢献の一環として」という回答が最も多く、「地域社会の芸術文化振興のため」、「芸術文化全般の振興のため」、「長期的にみて自社のイメージアップ向上につながるため」といった回答が続いている。ここでの特記事項として、「地域社会の芸術文化振興のため」と回答した企業の割合がこの数年継続的に増加しており、近年のメセナ活動の焦点が地域社会に向けられていることがうかがえる。

次にメセナ活動とCSRに対する考え方についての分析についてである。2003年度の調査と比較して「メセナ活動をCSRの一環に位置づけている」と回答した企業は2007年度の調査で約20ポイント増加した。このことからCSRの一環としてのメセナ活動についての認識の高まりが指摘されている。

## 2 調査1：企業に対するアンケート

企業によるミュージアム支援の状況を把握することを目的として、529社を対象に調査を行った。有効回答数は76社で回収率は約14%であった。結果は以下の通りである。

### (1) 芸術文化活動に対する支援状況

調査対象企業の8割以上において芸術文化活動への支援が行われていることが明らかになった。

### (2) ミュージアムに対する支援状況

5割以上の企業がミュージアムへの支援を行っていることが明らかになった。一方で25%の企業がミュージアム支援に関心をもっていない。

### (3) 支援先ミュージアムの展示内容

支援先の展示内容として最も多かった回答は「美術・工芸品」であったが、企業に関連する内容を合計すると6割以上にのぼっており、「美術・工芸品」が約3割にとどまっていることと比較すると、企業の支援するミュージアムの展示内容は企業に関連したものが多いいえる。

### (4) 芸術文化支援の対象

今回の対象企業のうち、約3割の企業の支援先が美術館であった。

### (5) ミュージアム支援の目的

全体を通じての主な回答は「社会・地域への貢献のため」であり、中でも回答に「地域」や「地元」といったキーワードが含まれた企業は約半数に及んだ。また「自社の活動やその本業の関わる分野に関する情報・知識の普及」、「自社の技術の発展」や「従業員教育」、「創業者の理念と一致した」、「企業のイメージ向上のため」、「将来の営業のため」などといった回答もあった。

### (6) ミュージアム支援目的の達成度

達成できているとの回答が6割を占めた一方、「どちらともいえない」との回答も回答の1/4以上を占めた。芸術文化に対する支援は社内のコンセンサスが得難いという点が指摘されているが、支援目的の達成度を定量的に把握できないと説明力に欠け、支援のための予算の確保が難しくなるのではないかと推測できる。

### (7) 行いたい支援方法

最も関心が高いと回答されたのは「継続的な経済的支援」で38%に上った。次いで「本業における特性・強みを活かしたノウハウの提供による支援」が25%、「短期的・単発的な経済的支援」が17%と続いた。

### (8) 支援を通じてミュージアムに期待する活動

最も強化を期待する活動は「地域社会・コミュニティの活性化」で、次いで「新しい文化の創造、情報の発信」、「来館者の満足度を上げる工夫」と続いた。

#### (9) ミュージアム支援の障壁

最も多い回答は「資金面の不足」に関するものであり、約半数の企業がこの問題を挙げた。予算不足の状況においても支援は続けたいと考える企業が多いが、そのためには税制の改革など企業単体の努力だけでなく制度的な改革も必要であることが示された。「資金面ではない支援の在り方を模索する必要がある」という意見もあった。

#### (10) ミュージアム支援に無関心な理由

ミュージアム支援に関心がない企業はその理由として「本業との関連性がない（薄い）」こと、および「資金的余裕がない」ことを挙げている。

#### (11) CSRに関する考え方

約9割の企業において、芸術文化への支援がCSRの一環と捉えられている。調査対象の企業数や属性が大幅に異なるため一般的な傾向として論じることは避けねばならないが、前述の企業メセナ協議会による調査結果と合わせて考えると、少なくともメセナ活動を行っている企業において、その活動をCSRの一環と捉えている割合が増加傾向にあり、現在ではほとんどの企業においてその考えが共通しているといつてよいと考えられる。

#### (12) 芸術文化支援に関する考え方

芸術文化活動に対して支援活動を行っている企業は社会的に貢献している、社会的責任を果たしていると考える企業が9割近くを占める結果となった。

#### (13) 支援活動に関する情報開示の方針

ミュージアム支援活動に関する情報を積極的にステークホルダーに伝えるべきと考える企業が全体の約8割を占めた。またその理由について全体的な傾向をまとめると「支援活動は企業の方針や考え方を知ってもらう機会であり、ステークホルダーによる企業評価の重要な情報のひとつとなる」ということであった。また「支援活動が社会的価値を生んでいることから、企業の価値・イメージアップにつながる」との回答もあった。

#### (14) 支援活動に関する情報の開示方法

支援活動に関する情報提供はCSR 報告書や株主向けの報告書など各種報告書やホームページなどによることが多い。

### 3 調査2：ミュージアムに対するアンケート

企業によるミュージアム支援の状況をミュージアム側の視点から捉えるためにミュージアム 430 館を対象に調査を行い、94 館から回答を得た（回収率は約 22%）。結果は以下の通りである。

#### (1) 企業による支援状況

回答のあったミュージアムのうち、企業との連携を検討したいと考える企業まで含めると、企業との連携に関心をもつミュージアムは8割近くに達する一方、関心をもたないミュージアムも2割存在する。

#### (2) 実際に受けている支援内容

これまでミュージアムが実際に受けてきた支援の中で最も重要度が高いと捉えられているのは、「短期的・単発的な経済的支援」で、回答の半数以上を占めており、「継続的な経済的支援」も含めると約8割にも上ることから、経済的支援が重要視されていることがわかる。ミュージアムにとって差し迫った課題は経済的な問題の解決であるが、企業による人的、または本業およびマネジメントスキルを活かした支援についても少なからぬ期待が寄せられていることが示された。よって「短期的・単発的な経済的支援」、即ち、浅く短い支援は、より深く継続的な支援という形に移行していくという可能性もあると考えられる。

#### (3) 受けたい支援内容

ミュージアムが最も企業に期待する支援の内容は継続的な経済的支援であること、短期的・単発的な経済的支援も含め、経済的支援に強い関心をもっていること、経済的な支援以外で比較的に関心をもっているのは企業の強みを活かした支援や運営管理に関する支援であることが明らかになった。

#### (4) 実際に強化した活動

企業からの支援によって、実際にミュージアムが強化した活動として最も多く回答されたのは「新しい文化の創造、情報の発信」であった。

#### (5) 強化したい活動

ミュージアムが企業から支援を受ける際に強化したいと考える活動の内容として「収蔵品の保管・展示技術の向上、収蔵品の質・量の拡充」が最も多い回答を得た。ただし、「新しい文化の創造、情報の発信」や「来館者の満足度を上げる工夫」との回答も多く、突出して目立った回答はなかった。

#### (6) 企業による支援の障壁

ミュージアムが企業と連携する上で障壁となる点について全体的な傾向をみると、「公共施設としての制約の問題」と「支援企業に関する情報や連携ノウハウの不足」が主な問題点であった。

#### (7) 企業からの支援に無関心な理由

企業からの支援に無関心な理由について、公立のミュージアムにおいては「管轄する自治体による決定が優先でミュージアム独自の決定はできない」、または「公共性・公平性の観点から企業との連携は考え難い」といった意見が見受けられた。

#### (8) 芸術文化支援に対する考え方

9割のミュージアムが企業はミュージアムの支援によって社会貢献・社会的責任を果たしていると考えていることが明らかになった。ただし、芸術文化支援が社会的貢献ではあるものの、支援の目的および内容や本業における活動を加味せねば、支援した事実だけがあっても、社会的責任を果たしているかどうか判断できないとの考えが主流であった。

#### (9) 支援活動に関する情報開示の方針

約9割のミュージアムが企業からの支援についての情報を自館のステークホルダーに積極的に伝えるべきと考えていることが明らかになった。実際に積極的な情報提供をしているミュージアムによると、その理由は、「社会活動に関わ

る情報の提供は必須である」という考えと、「情報提供によって企業による支援を促進・継続していく」ということにあった。

#### (10) 支援活動に関する情報の開示方法

情報提供の方法としては、チラシやポスターといった広報物およびホームページへの掲載など、ほとんどのミュージアムにおいて同類のツールを用いているのが現状である。また伝える際には、「可能な範囲で」といった表現が数館から挙げられ、ここから企業による支援活動についてはあまり大々的に伝えていないのではないかと推測できる。

#### (11) 従業員

多くのミュージアム（約36%）で人員不足が訴えられた。

## 4 オムニバス調査：消費者に対するアンケート

財団法人吉田秀雄記念事業財団によって企画、株式会社電通リサーチによって実施された調査をもとに以下のように分析した。

#### (1) 消費者の美術館への興味

今回調査の対象となった消費者全体では44%が美術館に興味があると回答しているが、男女別・年齢別にみてもその程度に差があり、女性、高年齢の方が興味の程度が高い。実際に美術館に足を運ぶ割合をみても、美術館には全く行かないという回答者が4割以上存在した。男女別・年齢別でみると、男性の30代以下の若年層においては過半数が美術館には行かないという状況が明らかになった。美術館に興味を持ちながら、実際には美術館に行かない（行けない）という人の割合は男女ともに低年齢層において高い。

#### (2) 支援企業に対する評価

メセナ活動を実施している企業において、芸術文化支援は社会貢献・CSRのひとつの要素と捉えられているが、消費者の視点からは、美術館支援という企業活動が企業評価に結びついていないという傾向が示された。



### (3) 支援活動に対する評価

消費者は企業が美術館と連携したり支援したりすることには関心がないことが示された。

### (4) 美術館支援と企業の社会貢献・社会的責任

企業が美術館を支援することによって、その企業が社会貢献・社会的責任を果たしていると認識できるかという点においても、消費者はあまり積極的に評価していないことが明らかになった。年齢別にみると、特に40代以下においては男女ともに評価が低いという結果になった。消費者のタイプ別にみると、「CSR重視派」においてわずかに1割強が「企業による美術館支援が社会貢献・社会的責任の遂行に寄与している」と評価している以外、他のタイプにおいてはあまり評価されていない。

### (5) 支援企業の製品・サービスの購入意向

企業の行うメセナ活動はその企業の商品・サービスに対する消費者の購入意向に直接的にはあまり影響しないことが看取された。この傾向は性別や年齢に関係なくすべての層に共通している。

### (6) 企業に期待する支援方法

過半数の消費者が「継続的な経済的支援」を企業に期待しているという結果となった。この傾向については性別・年齢の違いによる差異はない。その他、「企業の本業における特性・強みを活かしたノウハウの提供による支援」についても期待する声がある。また消費者は企業による短期的な経済的支援に全くと言ってよいほど期待していない。

### (7) 支援を通じて強化を期待する活動

消費者は企業やミュージアムに対するそれぞれのニーズや価値感の違いによって、企業の支援を通じてミュージアムが強化することを期待する活動内容について差異が生じていることが明らかになった。

### (8) 支援活動に関する情報開示に対する考え方

企業による美術館への支援活動をその企業のステークホルダーに説明すべき

かについて、消費者はあまり関心をもっていないということが示された。男女別にみると、男性の方が若干必要性を強く感じていることが明らかになった。

#### (9) 美術館による情報開示の必要性

性別・年齢別のいずれの層においても「どちらともいえない」と回答した割合が最も多いという結果になった。但し、男女ともに若年層よりも中高年層の方が積極的な情報開示を求める傾向はある。消費者タイプ別にみた場合「CSR重視派」の過半数が美術館側からの情報開示を望んでいることが示された。

今回の消費者に対する調査結果をまとめると、消費者にとってメセナ活動、少なくとも美術館支援については、関心や期待が低く、美術館支援活動が直接企業の評価や商品・サービスの選択につながることはないということがいえる。

## 5 考察

### (1) 企業によるミュージアム支援の障壁

「資金の不足」がメセナ活動の最たる障壁として挙げられる一方、企業・ミュージアム・消費者が期待するのも「継続的な経済的支援」である。経済的支援に偏った実情と期待の強さに反して、芸術文化支援は企業を取り巻く経済状況の影響を受け易く、現在のような経済状況において、今後予算額を増加させることは（または維持することさえも）容易ではないと予想されることから、企業によるミュージアム支援を継続・促進させるためには、その方法を考え直さねばならないといえる。

また、メセナ活動の目的を企業イメージやブランド価値の向上におく場合、その目標は必ずしも達成できていないという結論が導き出された。

### (2) 企業・ミュージアム・消費者のコミュニケーション・ギャップ

多くの企業およびミュージアムが情報開示の必要性を感じていながら、消費者はこれらの情報について関心を抱いていない。送り手が「伝えたい」、「伝えた」と思っているにもかかわらず全く通じていないのが現状である。このような状況の打開のために、企業においては経済状況に影響されない支援方法、つまり経済的支

援以外の方法を模索し、またミュージアムにおいてはソーシャル・ビジネス的な視点を取り入れ、持続可能で自立した運営基盤をつくることが求められる。

## おわりに

企業によるミュージアムへの支援活動について、その在り方に対する消費者の評価や今後も活動を継続・発展させるために企業・ミュージアムそれぞれが克服すべき課題について検討した。まず、消費者の評価についてだが、現状において消費者は企業によるミュージアム支援という形でのメセナ活動に関心をもっておらず、このような活動が企業の評価に直接的に結びつくことはないという結果が示された。よって、これらの活動の目的を企業イメージやブランド価値の向上としている企業においては、必ずしもその目標を果たしているとはいえないことが明らかになった。

また企業とミュージアム、消費者との関係においては、組織体および個人としての価値観や目的の違いがあり、意思疎通が円滑に行われていないといったコミュニケーション・ギャップが見受けられた。この解消のためには、企業が自社を取り巻く経済環境の影響を受けずに継続した支援ができるような方法、例えばマネジメントや本業におけるノウハウの提供といったお金に依存しすぎない方法を検討すること、ミュージアムがソーシャル・ビジネス的な視点をもって、自立かつ持続可能なマネジメントの基盤を整えること、またミュージアム同士のつながりを深め水平的連携を築くことが現時点での最初の課題であるのではないだろうか。さらに将来的には、企業とミュージアムとが対等な立場で情報交流とマッチングを図ることにより、互いにメリットを享受し合えるような協働体制を築き、加えて消費者との距離も縮めることによって、芸術文化活動を推進する社会システムの基盤を構築し得るのではないかと思われる。

## 謝辞

本研究にあたり、大変ご迷惑をおかけしたのにもかかわらず、吉田秀雄記念事業財団関係者の皆様から多大なご支援を賜りました。オムニバス調査も貴重なデータとなりました。またアンケート調査・インタビュー調査にご協力頂きました皆様のおかげで貴重なご意見をうかがうことができました。ご指導、ご支援くださいました皆様にこの場をお借りして改めて感謝申し上げます。