



慶應義塾大学ビジネス・スクール

パリ・オランジュリー美術館展

1998年11月13日15時、Bunkamuraの代表取締役副社長（館長）である清水嘉弘は、パリ・オランジュリー美術館展の開会式にあたり、Bunkamura 10周年の最大の企画である本展覧会開催までのこれまでを振り返るとともに、Bunkamura プロジェクトに関わりすでに13年が経過した今、改めて、開業準備室時代、開館時のオープニングセレモニー、柿落とし、開業後の10年間の各ホールの開催した公演・展覧会等の企画の数々を思い出し、感慨に耽っていた。

この展覧会の開催の背景には、1998年のBunkamura ザ・ミュージアムの10周年企画を3年前（1995年）から検討していたこと（パリ・オランジュリー美術館展以外にザ・ミュージアムの企画のコンセプトである4つの柱に沿った5企画が検討の遡上に上がっていた。）、1981年より着手されているフランス国家あげての大プロジェクト「大ルーブル計画」の一環としてオランジュリー美術館の改修工事が行われること、1998年が日本におけるフランス年であること、日本テレビが開局45周年であるということがあった。

清水は、1993年11月18日、ルーヴル美術館創立200年祭で、話題のガラスの大ピラミッドのお披露目パーティーへ招待された際、あるフランス政府高官より、「大ルーブル計画」の一環として、老朽化のすすんだオランジュリー美術館の改修工事を計画しており、来春（1994年）に議会に上程するという耳よりの情報を得た。その場で清水が考えたことは、これまで、オランジュリー美術館の収蔵品はまとめてオランジュリー美術館以外で一堂に公開されたことはなく、もしかしたらこの機会に世界で初めて引越しのオランジュリー美術館展が開催できるかもしれないということであった。清水は、日本に戻り直ちにBunkamura ザ・ミュージアムのスタッフと協議し、オランジュリー美術館側に対して引越しの展覧会を提案した。そして早急に、フランス側の国、市、美術館関係者と条件面、期日、カタログ等の事前の打合せを始めた。ところが、何度かの打合せの後、突然収蔵品を持たない民間運営によるBunkamura ザ・ミュージアムには、国の財産である作品は貸せないとの問題が持ち上がってしまった。この難局を乗り切るため、オランジュリー美術館側と粘り強く交渉を進めた結果、全国ネットの放送局との共催であれば可能

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授和田充夫の指導の下、(株)東急文化村前副社長清水嘉弘が、同社大村敬、高山典子の協力をえて作成したものである。
本ケースは特定の経営状況の功拙を提示するために作成されたものではない。(平成14年9月)

性があることから、展覧会事業を通じて Bunkamura ザ・ミュージアムとの信頼関係が築かれている日本テレビと交渉し、共催で開催することが決定した。

Bunkamura の概要

5

東京・渋谷の東急百貨店本店の隣接地に位置する Bunkamura (株式会社東急文化村) は、音楽 (オーチャードホール 2,150 席)、演劇 (シアターコクーン 747 席)、美術 (ザ・ミュージアム)、映像 (ル・シネマ 1・2) の各施設に加えて、文学カフェで名高いフランスの老舗カフェ ドゥ マゴの世界出店第 1 号店のドゥ マゴ パリなどのレストランやショップを併せ持つ、日本初の大型複合文化施設である。Bunkamura は、1989 年 9 月にオープンし、年間 200~220 本の公演・企画を行い、来館者は毎年約 280 万人前後を数えている。Bunkamura の建設は、東急グループの 1985 年の渋谷の再開発事業計画の一環として、また東急グループの経営戦略の一環として計画された。そのコンセプトは、“21 世紀へ豊かさを深める東急グループ” という当時の東急グループのスローガンが象徴しており、総合生活産業を目指し、交通、流通、開発、健康産業を事業展開するとともに、3C 戦略 (Credit・CATV・Culture) により、情報・文化事業を推進し、お客様の物心両面にわたる豊かな生活環境の創造を目的としたものである。

平成 9 年 9 月からの東急グループのスローガンは、「美しい時代へー東急グループ」であり、Bunkamura のコンセプトは、①ジャンルを超えた良質の文化を創造し提供する“発表の場” ②あらゆる可能性を応援し育てる、新しい文化育成のための“創造の場” ③人、芸術、物の交流を促進する双方向の追及を目的とした“出会いの場”、という 3 つのファクターから構成されており、そのミッションは、“楽しくなければ文化ではない” の合言葉のもと、テーマ性、先見性ある質の高い文化を提供することによるお客様の豊かな生活への貢献である。

Bunkamura の運営の特色としては、「ソフト優先」の考え方にに基づき各界の第一線で活躍する専門家による企画・運営のためのプロデューサーズ・オフィスを設け、Bunkamura ならではのオリジナル企画の発信、世界の精鋭アーティストの紹介など、企画のクオリティーにこだわるとともにお客様の深い感動を追及している。また、シーズン制、フランチャイズ・システムなどの運営システムを確立し、他の文化施設にも大きな影響を及ぼしているほか、当初より複数の企業がパートナーとなり、運営に対する継続的支援を行うシステム、オフィシャルサプライヤー制度は、Bunkamura の自主企画運営の原動力になっている。

ザ・ミュージアムの概要

企画・展示を主体に運営する美術館ザ・ミュージアムは、“発表の場”、“創造の場”、“出会いの場”、という3つのファクターから構成される Bunkamura のコンセプトに基づき、他の施設と連動しながらその活動を展開しており、開館以来、近代美術の流れに焦点を当てた展覧会を中心に、これまで日本で紹介されることが少なかった作家の個展や海外の著名な美術館の名品展など、テーマ性・先見性・話題性を持った展覧会を開催してきた。これらの企画の4つの柱は、19世紀のヨーロッパ美術、海外美術館のコレクション、女性アーティストの作品、優れた写真家の発掘である。

ザ・ミュージアムの床面積 837m²、天井高 4m の無柱の展示室は、展覧会毎に可動壁面パネル（幅 6m、高さ 4m）49 枚を自由に構成することによって壁面は 300m を越すものとなり、多様なスケールのギャラリーを設けることができる。また、複数種の光源を持つ照明システムは、専門のスタッフにより設置され、印象的で表情豊かに展覧会を演出し、様々な企画に対応できるフレキシビリティに富んだ空間となっている。付随施設としては、常設のミュージアムショップを持っており、有名アーティストのモチーフグッズを中心に直輸入の生活雑貨、オリジナルグッズを取り揃えているほか、展覧会に合わせた特集も行っている。開館時間は、展覧会準備期間を除き、連日 10 時から 19 時まで、さらに金、土曜日は 21 時までの夜間開館を行っている。

ザ・ミュージアムのこれまでの来館者の傾向（展覧会毎に行っているアンケートの集計結果）は、男女比では女性が 70%以上を占めており、年代別では、20 代・30 代が最も多い。職業別では、会社員の割合が最も多く、次いで主婦、学生の順である。来館頻度は、5 回以上との回答が毎回全体の約半数を占めており、リピーターが多いことが一つの大きな特徴となっている。また、ザ・ミュージアムならではの特色として、美術鑑賞の前後に、オーチャードホールでの音楽鑑賞、ル・シネマで映画鑑賞、ドゥ マゴ パリでの食事、隣接の東急百貨店本店でのショッピング等を楽しむことも定着している。

日本の美術館の現状

文化庁の「国民の文化に関する意識調査」（2000 年度）における 1998 年の美術館の入館者数は、53,414 千人となっており、（財）余暇活用センターの「レジャー白書 '97」によると 1996 年の 1 年間の我が国の「美術鑑賞」の市場規模は（推計値）590 億円で、他の芸術分野（音楽会の 1,930 億円、演劇の 1,200 億円、映画の 1,490 億円）と比較して小さいことがわかる。これは、市場規模においては、他の芸術分野の入場料の料金設定（映画と比べても美術鑑賞料金は安い）の

関係もあると考えられるが、1970年代後半から1980年代にかけての時期、美術館の設立はブームとなり、美術館の数が格段に増え、以前よりはぐっと身近な場所にできたとはいえ、一般のお客様の中には、美術館という存在がどちらかといえば堅苦しく、敷居が高い場所と考えている方も多いことが要因と考えられる。

5

次に、「レジャー白書 '98 '99」をもとにして、美術館への参加率、年間平均活動回数、年間平均費用を見てみると、参加率は1993年の45.1%をピークに年々下がり始め、1998年には37.4%になっている。年間平均活動数は、1997年には3.6回であったが1998年には3.2回へ、年間平均費用は、1992年の13,200円から1998年には11,700円に下がっている。また、三和総合研究所が1996年の11月に行った調査では、東京都内に立地する30の美術館の閉館時間の平均が17時46分、国公立の美術館の平均閉館時間は17時17分、民間の美術館の平均閉館時間は18時11分となっており、普通の会社員やOLが会社帰りに気軽に立ち寄って美術鑑賞ができるような状況ではないことが分かる。

15

同じく三和総合研究所が東京都の委託で都民2,700名に対して行った「芸術文化鑑賞に関するアンケート調査」で芸術鑑賞活動における問題点について尋ねたところ、ポピュラー音楽では「チケットが入手しにくい」が59.6%、クラシック音楽では「チケットの価格が高すぎる」が55.9%、演劇では同じく「チケットの価格が高すぎる」が47.2%、映画では「入場料金の価格が高すぎる」が47.2%で第一位であるのに対して、美術館は「混んでいる」が42.8%で第一位であり、次に「展覧会の内容が分かる情報が少ない」、「美術館が近くにない」が30%強の割合を占めている。第一位の「混んでいる」は、一般のお客様の参加する機会の多い美術展は、大規模なイベント性のある美術展覧会が多いことが背景にあると考えられるが、市場規模の点や閉館時間の問題を考えると、平日の会社帰りでは美術鑑賞ができないため、会社員やOLが、少なからず必然的に土日に集中するという結果の反映とも考えられる。

25

また、日本の美術ファンの現状は、2000年の9月2日の日経「何でもランキング」における「主婦が展覧会で見たい画家」のアンケート結果、第1位モネ、2位ルノワール、3位ダ・ヴィンチ、4位ゴッホ、5位シャガール、6位ピカソ、7位ミケランジェロ、同7位ミレー、9位ダリ、10位セザンヌであり、美術ファンの中に占める主婦のシェアは高いことから察すると、日本の美術ファンは、好きな画家の作品を鑑賞しに展覧会場へ足を運んだり、観光旅行の一環として好きな画家の作品のある美術館を訪ねる傾向が強いと考えられる。

30

「パリ・オランジュリー美術館展」

パリ・オランジュリー美術館展は、1998年11月14日（土）～1999年2月14日（日）の92日間、Bunkamura ザ・ミュージアムで、日本初公開の66点を含むセザンヌ、ルノワール、マティス、ピカソ、ユトリロなど巨匠13名の作品81点の展示で開催された。オランジュリー美術館のコレクションがまとまって一堂に公開されるのは、日本ではもちろん世界でも初めてのことである。

「展覧会プレスリリースより抜粋」

名作を21世紀へよりよい環境で残していきたいという願いをこめて、オランジュリー美術館は修復工事を行うことになりました。モネの巨大な壁面画を壁から外すことなく建物を修復するという困難な事業に協力すべく、日本における「パリ・オランジュリー美術館展」の開催は企画されました。

本展には「ジャン・ヴァルテル&ポール・ギョームコレクション」の中から、66点もの日本初公開を含む81点の油彩画がやってきます。なかでも日本人に人気の高いルノワールの作品が17点、セザンヌが14点と、二人の名作がこれ程揃って公開されることは珍しく、今年度の美術展を代表するものといえるでしょう。

今後おそらく2度と日本に来ることのない同コレクションの魅力を存分に堪能してください。

開催期間：1998年11月14日～1999年2月14日

開催日数：92日間

主催：Bunkamura、日本テレビ、読売新聞社、オランジュリー美術館

後援：外務省、文化庁、フランス大使館、日本におけるフランス年実行委員会

協賛：アサヒビール、東京海上

協力：日本通運、JR東日本、営団地下鉄、東急百貨店、アール・エフ・ラジオ日本

入館料：前売券	一般	1200円	当日券	一般	1300円
	大学・高校生	800円		大学・高校生	900円
	中学・小学生	500円		中学・小学生	600円

巡回先：名古屋展	名古屋市美術館	1999年2月23日～1999年4月7日
広島展	広島県立美術館	1999年4月17日～1999年6月27日
新潟展	新潟県立近代美術館	1999年7月10日～1999年9月12日
京都展	京都国立近代美術館	1999年9月21日～1999年11月7日

記者発表会

1998年6月11日14:00～15:30、ホテルニューオータニ「麗の間」において、パリ・オランジュリー美術館展記者発表会が、出席者248名（メディア関係者105名、放送関係者47名、その他96名）で大々的に行われた。当日集まった出席者は、これまでまとまって海外に出ることがなく、最初で最後の日本公開であるオランジュリー美術館の引越し展覧会の開催概要の説明、映像を利用した展覧会の内容説明、主要作品の紹介などに食入るように見つめていた。また、併せてメインビジュアルの紹介、イメージソングの紹介も行われた。

10 この記者発表会で（その後の宣伝広告展開においても）注意したのは、Bunkamuraにおけるパリ・オランジュリー美術館展の位置づけ、展覧会の質に対するこだわり、美術愛好家だけではない幅広い客層の支持が得られるよう、日本人の持つパリのイメージの良さを前面に出すということ、オレンジのシンボルマークをロゴに使用し、“オランジュリー”というなじみやすく覚えやすい言葉をキーワードに、美術展の親しみやすいイメージの定着化を図るということであった。

15

宣伝広報

記者発表会後に、最もポピュラーで、幅広い層に人気のあるルノワールの「ピアノを弾く少女たち」をメインビジュアルに使用した一般のお客様向けの様々な宣伝PRが始まった。そのいくつかを紹介すると、まず電波媒体面においては、美術という堅苦しく敷居が高い場所のイメージをソフトに身近に感じていただくことができ、性別、世代を超えて親しみやすいアーティスト・森高千里の起用によるテレビ番組「森高千里 パリ 100年物語」の制作・放映と、森高千里自身がパリで作詞した展覧会イメージソング「冷たい月」とメインビジュアルを使用したPRの展開を中心に、各テレビ局の美女アナウンサーが世間の人気になる中で、日本テレビの看板女性アナウンサー3人（角田久美子、森富美、河本香織）を起用したオランジュリー娘の編成とスポットCM（恋の出会い編 [15秒]、遊園地編 [15秒]）などのPR活動、自身もアーティストであり、芸術をソフトに語る城戸真亜子を起用したラジオ番組「サロン・ド・オランジュリー」を行った。

30 また、森高千里の全国コンサートツアーも宣伝PRの一環に繋がっており、イメージソング「冷たい月」を歌い、「パリ・オランジュリー美術館展にぜひご来館ください。」とファンにPRしたことが、森高千里ファンのホームページの話題にも登場している。次に交通広告であるが、開館

以来のデータより、交通広告は来館の誘因に大きなウェイトを占めていることは明らかであったので、JR、営団地下鉄、東急線、京王線、小田急線、西武線等に駅張りポスター、中吊り広告を掲出すると同時に電車内にステッカーを貼った。紙媒体については、館内にポスター、チラシを設置することはもちろんのこと、Bunkamura チケットセンター以外の前売券の発売所（JR 東日本、ぴあ、CN プレイガイド、ローソン、サンクス等）にも積極的な展開をお願いすると同時に、記者発表会だけではなく新聞、雑誌への積極的な広報活動の展開を行った。その結果として、新聞は、読売新聞の社告も含め 401 件、隔月・月刊誌に 85 件、隔週・週刊誌に 81 件の記事が掲載され、テレビでは 59 番組が取上げた。また、インターネットにおいては、Bunkamura のホームページ、日本テレビのホームページ上でパリ・オランジュリー美術館展の PR を行った。東急本店においては、新聞の折込チラシ 30 万部と、固定客への DM で商品情報・関連企画とともに PR した他、販売員も積極的な PR に努めた。

パリ・オランジュリー美術館展は、企画段階より数多くのお客様が来館されることを予想しており、展覧会自体の質、運営体制という点で十分な検討がなされた。まず、良い催物の企画、良い環境、良いサービスという 3 本柱でソフト優先にこだわり続け、過去 10 年間に培ってきた Bunkamura 及びザ・ミュージアムのクオリティに対する良いイメージが顧客に浸透していると考えながらも、今後展開されるあらゆるメディアを使った宣伝 PR で来館された新しいお客様の期待と従来からの Bunkamura、ザ・ミュージアムファンの期待を裏切らないものにするということを中心に考えた。この点においては、開館以来、ザ・ミュージアムプロデューサーとして活躍している木島 俊介を中心に学芸面、展示面に万全を期したといえる。まず、展示作品の選定にあたっては、オランジュリー美術館より送付された 143 点の作品リストより、日本初公開作品を含め日本人に人気がある作家及び名品を中心に選定を行うという方針で、度重なる会議の結果、ポール・セザンヌ 14 点、アルフレッド・シスレー 1 点、クロード・モネ 1 点、ピエール＝オーギュスト・ルノワール 17 点、アンリ・ルソー 6 点、アンリ・マティス 10 点、キース・ヴァン・ドンゲン 1 点、アンドレ・ドララン 6 点、パブロ・ピカソ 7 点、マリー・ローランサン 4 点、モーリス・ユトリロ 3 点、アメデオ・モディリアーニ 5 点、シャイム・スーチン 6 点を選定した。また、会場展示においては、当初より混雑を予想した工夫が凝らされた。それは、展示室内の通路を広くとったこと、作品が人垣で見えなくなるよう通常より 10cm 高く展示したこと、滞留時間を短くするために文字情報を減らし、人垣の後ろからでも読めるようキャプションをなるべく大きくするなどの配慮をしたこと、作家毎に壁面の色を変え、その作品が引き立つ演出を行うと同時にわかりやすい展示にすること等がそれをもの語っている。また、気軽に作品の解説を楽しんでもらえるようイヤホンガイドを用意した他、展覧会鑑賞後の知的欲求に答え、また鑑賞の

記念になる価格的に求めやすい図録(2,000円)を用意した。図録の監修は、Bunkamuraが行い、その構成は、オランジュリー美術館の紹介、画商ポール・ギョームの業績、エコールド・パリ美術について、オランジュリー美術館のカタログの原文を参考として日本向けに手直しをした作品の解説等である。

5

綿密な宣伝PRと連動したチケットの前売り販売体制においては、Bunkamura チケットセンターでの前売りの他、お客様が宣伝広告等でパリ・オランジュリー美術館のことを知り、行ってみようと思った時に手軽にチケットが購入ができるよう、JR 東日本のみどりの窓口、ぴあ、CN プレイガイド、ローソン、サンクス等に設けた。また東急グループの共済組織、神奈川県共済会等にも前売券を販売していただき、前売券全体で約 87,000 枚が販売できた他、日本テレビ・読売グループ、東急グループの友の会、Bunkamura メンバーズクラブ、東急電鉄、東急百貨店の株主等で 65,000 枚のチケットが販売され、併せてチケット全体の約 33%の構成比を占めた。結果として、思った以上に前売券が売れたため実券分が完売してしまい、コンピューター発券のチケットで対応する状況になったことは、予想を上回るペースで人気が高まったことの現れといえる。

15

作品の輸送と展示作業

オランジュリー美術館側との綿密なる輸送計画のもと、1998年11月3日～11月5日にかけて、展示作品が航空便5便に分けられ成田空港に到着し、日本通運保税蔵置場へ輸送された。その後、オランジュリー美術館側の要請による48時間の馴らし期間を空け、11月9日税関の検査が無事に終了し、11月10日にBunkamuraのローディングに11t車3台、4t車1台、美梱車3台が到着し、ザ・ミュージアムへ搬入された。

開梱作業と展示期間は、11月11日～13日の午前中にかけて行われたが、オランジュリー美術館側からの詳細にわたる要請(デリケートな作品がある)のもと開梱が行われ、修復家の厳重なチェックのうえ、現状確認の証明書が発給された後、オランジュリー美術館側の監督のもと展示プランに従って展示が行われた。なお、展示作品には、盗難保険、火災保険、損害保険及びオールリスク(戦争、暴動、地震を含む天災のリスク)保険が掛けられ、展示室は、温度 $20^{\circ}\text{C}\pm 5^{\circ}\text{C}$ 、湿度 $55\%\pm 5\%$ で設定され、国際的基準に従った警備体制を整え、会期を待つだけとなった。

30

「パリ・オランジュリー美術館展」の入館者と運営体制

会期中の入場者数は、457,036人(1日平均4,967人、図録8.2人に1冊購入)で、過去の企画、

「四季 アース色のやさしさ ミレー展」(1991年8月10日～9月21日(44日間))の29,145人(1日平均1,381人)、開館3周年記念「モネと印象派 ボストン美術館展」(1992年10月17日～93年1月17日(92日間))の341,486人(1日平均3,093人)を遥かに超えた展覧会となった。特徴的だったことは、Bunkamura ザ・ミュージアムに初めて来館されたお客様全体の49.7%は、東京・神奈川・千葉・埼玉のお客様だったが、地方のお客様も大変多く、来館者は1都1道2府43県(全国)に及び、巡回先の名古屋、広島、新潟、京都に近い地方のお客様も4.6%来館されており、Bunkamura のザ・ミュージアム会場の人気の高さがうかがえる。これを裏付ける現象として、隣接の東急本店 1F のインフォメーションでは、お問合せ件数が会期中で、7,968件(前年比559.5%)にも及んだ。入館者は、1998年12月12日の時点で、第一目標である100,000人を超え、12月中は平日で約3,000人、土日で約5,000人を数えていた。年始の休暇期間中は一日約4,000人で、1月7日に200,000人を超えた。会期当初よりザ・ミュージアムのスタッフはもちろんのこと Bunkamura 全館を挙げての応援体制を組み、連日ぞくぞくとお見えになるお客様の案内、誘導に精を出していたが、1月に入ってからは、他のホールにおいても10周年記念の公演が開催される期間中ということもあり(代表的な公演は、オーチャードホールではピーターブルック新演出の「ドン・ジョバンニ」(1月25日(月)～28日(木)、シアターコクーンでは「夏の夜の夢」(1月12日(火)～29日(金))、ル・シネマが「鳩の翼」「Queen Victoria 至上の恋」)、パリ・オランジュリー美術館展のお客様を含め、各ホールの開場時間、開演時間においては館内がより一層の混雑状況になることは必至の状態であった。ここで取られた措置は、日中体制、夜間体制、雨天(雪)体制等いくつかの誘導パターンの見直しと人的誘導体制の強化であった。

Bunkamura は、オープン以来すべての点において自前主義を貫いており、ノウハウとしてお客様の誘導面においても、きめこまやかな対応ができるようになっているが、再度、確認された事項としては、おもてなしサービスであり、Bunkamura はお客様の期待と感動の場であることの再確認であった。

そのためにもインフォメーションスタッフはもちろんのこと、ザ・ミュージアムスタッフとの連携が取れ、東急本店を含めた館内の状況の分るスタッフによる案内誘導が、お客様の混乱を避ける上でもサービス面においても大変重要であった。結果、インフォメーションスタッフの増員と企画、総務、事務スタッフ等 Bunkamura 全館を挙げての横断的な応援人員の増員と誘導拠点への再配置を行った。また、ザ・ミュージアムスタッフと誘導拠点に配置されたスタッフ同士が、お客様への正確なご案内に心がけられるよう状況把握のための館内 PHS (スタッフが各自1台持っている) が有効活用された。

お客様誘導以外の運営サービス面の対応については、チケット購入窓口の増設、地方のお客様のためのロッカーの増設、一般お問合せ電話のハローダイヤルへの30分毎の混雑状況の連絡、Bunkamura 館内に入館までの待ち時間の状況を告知するボードの設置、トイレ表示の増設や雨天時には南口のシャッター開錠時間を早くし、お客様が出来るだけ雨に濡れないように配慮する他、

5 経理ではつり銭の払い出しや打ち入れ回数（現金の回収）を増やすなどスムーズな運営を行ううえで、事務セクションにおいても様々な対応を総出で行った。

1月14日以降の状況は、1月中は平日で約5,000人、土日で約9,000人を超えるお客様がお見えになった。この時点より、再度検討された事項として芸術面、運営サービス面の質を確保するためにも、2月1日より開館時間を通常の午後7時までを連日午後9時まで開館時間の延長を行うこと、土日の混雑を少しでも緩和するため、平日の夜間開館を積極的にアナウンスするという

10 ことであった。この決定がなされた段階で、いち早く対応しなければならない事項として、夜間開館時の案内スタッフの確保、お客様の誘導體制の見直しと警備体制の再々構築であった。

15 そして、いよいよ会期後半の2月を迎え、平日で約7,000人、土日で10,000人を超えるお客様がお越しになったが、結果として様々な運営体制等を取る事によって、会期中大きなトラブルもなく、無事に終了しお客様の心と記憶にオランジュリー美術館展の名画の数々が残ったことと考えられる。そのことは、パリ・オランジュリー美術館展以降の展覧会のお客様アンケートの、

20 「Bunkamura ザ・ミュージアムで印象に残った展覧会は」との項目にも数多くのお客様がパリ・オランジュリー美術館展をあげており、その結果が表れている。

パリ・オランジュリー美術館展の収支と Bunkamura 館内の営業状況

上記のように、結果として46万人の集客に繋がったパリ・オランジュリー美術館展であるが、そのあらゆる面において、Bunkamura、日本テレビ、東急本店の共同プロジェクト制をとったことが特質として挙げられる。日本の美術展は、主に①所蔵品による常設展 ②館独自の自主企画 ③国内各地を巡回する巡回展 ④新聞社、TV局などとの共催展 のいずれかとして行われる。そのうち共催展には、a. 外部から持ち込まれた企画に対し、場所は提供するが経費は出さない名義主催的なもの b. 館の自主企画に対し、新聞社、TV局等に名義主催を依頼し宣伝広報面で

30 の協力を得るもの c. 館も経費負担をし、実質的共催事業とするもの があるが、パリ・オランジュリー美術館展は、美術館・メディア・百貨店という異業種が統合して開催したという意味でも、新しいケースの美術展であったといえる。

これは、お互いのもっている強みを最大限に発揮できる体制を組み、経営目標数字を達成しようという経営上の面から捕らえる事もできるが、それ以上に効果的であったのが、現場スタッフの共通の目標の設定から来る気持ちの共有化、一心同体の精神である。

次に、それが収支面においてどのような効果があったかを見ていくことにしよう。パリ・オランジュリー美術館展の展覧会の総収入は、4億7千200万円、支出は、3億1千100万円、差引き1億6千200万円（消費税含む）の利益を出すことができた。純展覧会収入の内訳を見ると、チケット収入が2億6千万円、図録収入が巡回展分を含めて7千万円、絵葉書等ミュージアムグッズの販売手数料収入が3千3百万円（販売合計金額は1億2千万円）となっている。経費面において特質すべき点としては、宣伝費、総務費（人件費）は、当初より固定費の考え方はなく、入場収入と連動して変動させるということで、宣伝費はその時点までの来館者のアンケート結果等を分析し、テレビのスポットCMを更に強化し、更なる集客、収入に繋げるようにしたこと、人件費を開館時間の延長等に対応して組みかえていったことがあげられる。

次に、商業的なアプローチにおいては、人の集まるところに市が立つの発想のもと、パリ・オランジュリー美術館展に来館されたお客様の満足感に答えることができる様々な企画が準備されたが、Bunkamuraのショッピングゾーン（ブックショップ、ショップ、フラワーショップ、スワロフスキーショップ等）の売上は、前年比127%、ギャラリーに至っては、前年との催事の違があるもののオランジュリー関連企画である「フランス モダンアートセレクション」（1月9日（土）～2月11日（木））を開催したこともあり、前年比242%を記録した。Bunkamuraの飲食ゾーンの状況は、ラウンジ、ドゥ マゴ パリでは、シェフを中心に検討を重ね、オランジュリーメニュー（オレンジを使ったデザートと冬の季節感溢れる食材を取り入れたメニュー）を通常のメニューの他に用意し、ラウンジではオランジュリーメニュー（飲物）が1,256杯、ドゥ マゴ パリではオランジュリーコースメニュー（昼・夜共通3,500円）が1,934食を売り上げ、ドゥ マゴ パリの客数は前年比128%、売上は、118%、ラウンジの客数・売上とも前年比128%と大健闘した。

東急本店の経済効果

次に隣接の東急本店の状況を見てみると、売上は会期の初めの11月は、入店客数前年比97.6%売上前年比93.1%、12月は、入店客数前年比109.8%売上前年比91%となっているが、1月に入ると入店客数前年比117.8%、売上前年比102.2%、会期末の2月には、入店客数前年

比 148.7%、売上前年比 110.9%と前年の 2 桁の伸びを示している。会期中トータルでみると
入店客数前年比 15.7%アップ、売上前年比 4.5%アップとなっている。この間、パリ・オラン
ジュリー美術館展の関連企画（「ルノワール復刻版画展」「版画でみる印象派とエコール・ド・パ
5 5 服のフロアでは、一般のお客様が手軽に購入できるセールを企画した他、食堂街では特別セット
メニュー（3,000 円）を企画した。なお、食堂街では、期間中の本店営業日の 88 日間で、69 日
が予算を達成する程連日盛況で、特に 12 時～15 時のランチタイム時に客席が満席状態のため、
食堂街に椅子、テーブルを設置したうえで、弁当を販売するなど臨機応変の対応も図った。

この時の東急本店の売上状況を判断する指標として、東京地区の百貨店の 98 年 11 月は前年比
10 △2.8% 12 月が前年比△6.5% 99 年 1 月前年比 △4.5% 2 月が前年比 △3.4%という状況で
あった。

街への展開

15 オープン以来の街の商店街との良好な関係から、毎年 10 月に行われている商店街のイベント
である「渋谷パラダイス」のハチ公前広場のステージで、Bunkamura の公演等に連動したさまざ
まなイベントを行ってきたが、1998 年 10 月 11 日の渋谷パラダイスの Bunkamura のコーナーで
は、パリ・オランジュリー美術館展のプレイベントとして、オランジュリー娘のデビューイベン
20 トを行ない渋谷の街の来街者に“いよいよ渋谷にパリ・オランジュリー美術館がやってきますよ”
とのことで、商店街と一体化したイベントにも取り組んだ。

渋谷の街の展覧会環境の整備面においては、パリ・オランジュリー美術館のシンボルマークで
あるオレンジをデザイン化した街頭フラッグの掲出を行なったが、渋谷の街があたかもオレンジ
畑のようで、雰囲気づくりにおいて効果的であったのと渋谷駅から道玄坂、Bunkamura 通り、東
急本店、Bunkamura へのアプローチという誘導面を作った。

25 また、Bunkamura、東急本店以外で、鑑賞後にオランジュリーメニューのランチ、ディナーが
楽しめる店として千代田区平河町のラ・シャンス、港区南青山のレ・クリスタリーヌ、港区海岸
のカフェ・デ・クール、キャピタル東急ホテルのオリガミ、ケヤキグリルを TV や雑誌等で紹介
するとともに、地方のお客様向けの宿泊施設として、キャピタル東急ホテルでは、パリ・オラン
30 ジュリー美術館展宿泊パック（1泊2食、パリ・オランジュリー美術館展チケット、特製ポスト
カードセット、フランス自然化粧水付 14,000 円）を実施した。

参考資料

* 「大ルーヴル計画」

「大ルーヴル計画」は、フランス新国立図書館やバスチーユのオペラ座、またラ・デファンスのグランド・アルシュと並んで、共和国大統領フランソワ・ミッテランが定義した大工事 (Grands Travaux) 一環をなすものである。

その内容とは、コレクションの展示状態を近代化し、宮殿全体を美術館として機能させるという昔からのプロジェクトを実現させるというものである。

ルーヴル宮の歴史は 12 世紀に遡るが、最初はパリを囲む城壁として建設され、後には歴代のフランス王の宮殿となった。フランス革命の頃より宮殿の中に美術館が設けられ、王家のコレクションやナポレオン戦争の結果、戦利品としてもたらされた多数の美術品を中心に、コレクションが形成された。その後もコレクションは増え続け、また来観者も近年飛躍的に増大してきた。それに対応するため、今回の大改造がミッテラン大統領によって決定されたが、この計画によって宮殿の三分之一を占めていた大蔵省を移転させ、宮殿の全体を利用するとともに、中庭の地下をスペースとして利用することになった。

この中庭の地下への出入口を覆っているのが話題となっている底辺 35 平方メートル、高さ 21 メートルのガラスのピラミッドだが、これは中国系アメリカ人建築家 I.M.ペイによって設計された。

* 「日本におけるフランス年」

「日本におけるフランス年」(1998~1999 年) は、フランス政府及び民間が総力をあげて、文化、科学技術などフランスを総合的に紹介する国家的イベント

* オランジュリー美術館の概要

オランジュリー美術館は、パリ・セーヌ川沿いに広がるチュイルリー公園に建つ国立美術館。かつてのチュイルリー宮殿の別館として、オレンジの木を越冬させるために建築されたオランジュリー (オレンジの温室) であったことが名前の由来となっている。

オランジュリー美術館は、モネの連作《睡蓮》と、印象派からエコール・ド・パリまでの巨匠たちの名作を集めた「ジャン・ヴァルテル&ポール・ギョームコレクション」を常設展示しており、年間入館者は約 50 万人。ルーヴル、オルセーと共にパリを訪れる日本人の来館者の多い美術館として知られる。

住 所 : Place de la Concorde, 75001

交 通 : 地下鉄コンコルド駅

開 館 : 9:45~17:15

休 日 : 火曜

5

10

15

20

25

30

パリ オランジュリー美術館展

ORANGERIE

ビエール・オーギュスト・ルノワール《ピアノを弾く少女たち》(部分)1892年頃 ©Photo RMN, Paris, 1998

最初で最後の日本公開。

11月14日(土) ▶ 2月14日(日)

開催期間中無休(1月1日を除く)
 10:00~19:00(入館は18:30まで)
 夜間開館=毎週金・土曜日21:00まで
 (入館は20:30まで/1月2日を除く)

主催:日本テレビ Bunkamura 読売新聞社
 オランジュリー美術館

後援:外務省 文化庁 フランス大使館
 日本におけるフランス年実行委員会

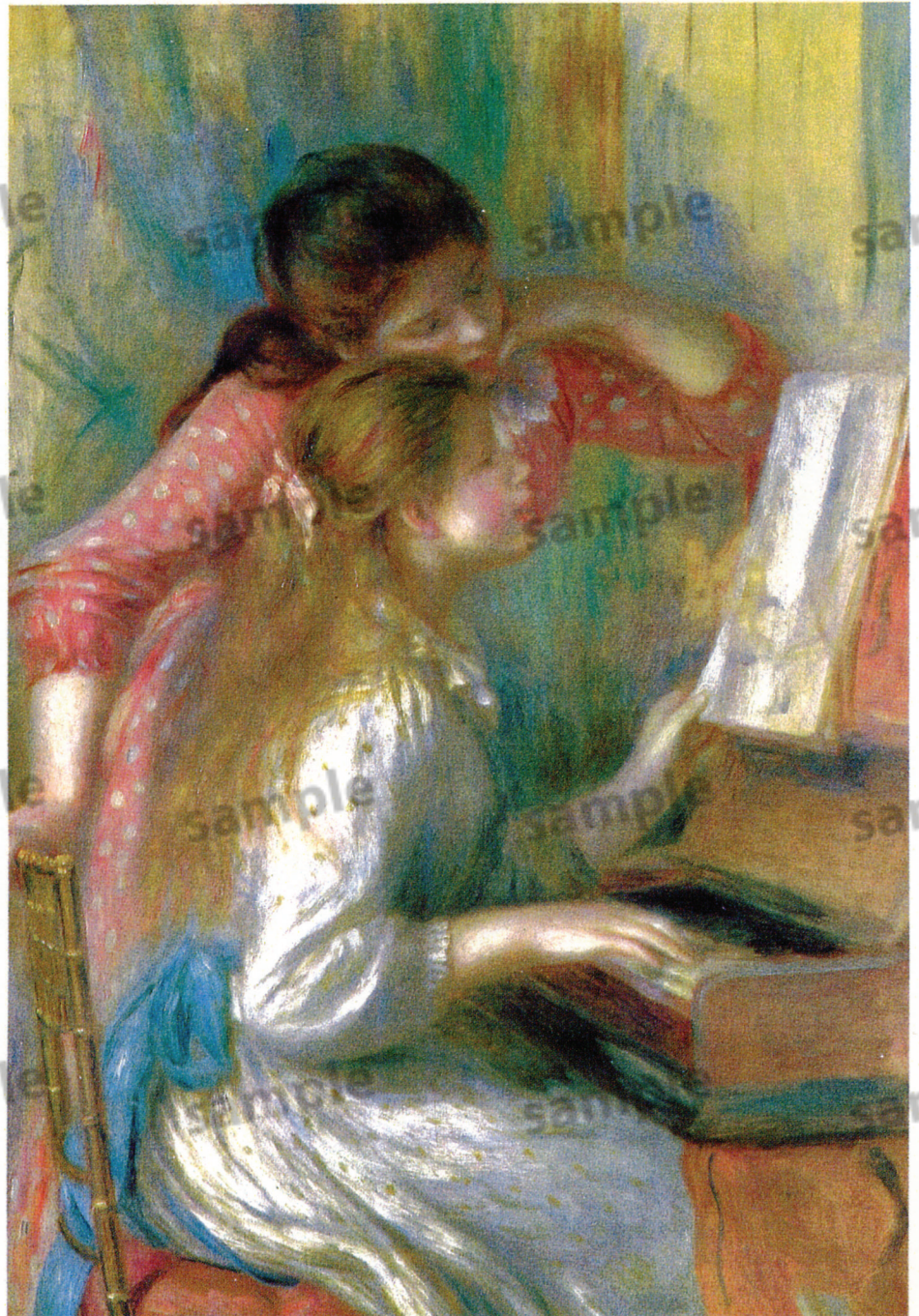
協賛:アサヒビール NTT DoCoMo 大日本印刷
 東京海上

協力:日本航空 日本通運 JR東日本 営団地下鉄
 東急百貨店 アール・エフ・ラジオ日本

Bunkamura
ザ・ミュージアム

渋谷・東急本店横

お問い合わせ:NTTハローダイヤル TEL03-3272-8600





Bunkamura（左）と東急百貨店本店（右）



展示会場



会場風景



入館を待つお客様

付表 1 予算／実績収支対照表（推定モデル）

公演名 パリ・オランジュリー美術館展

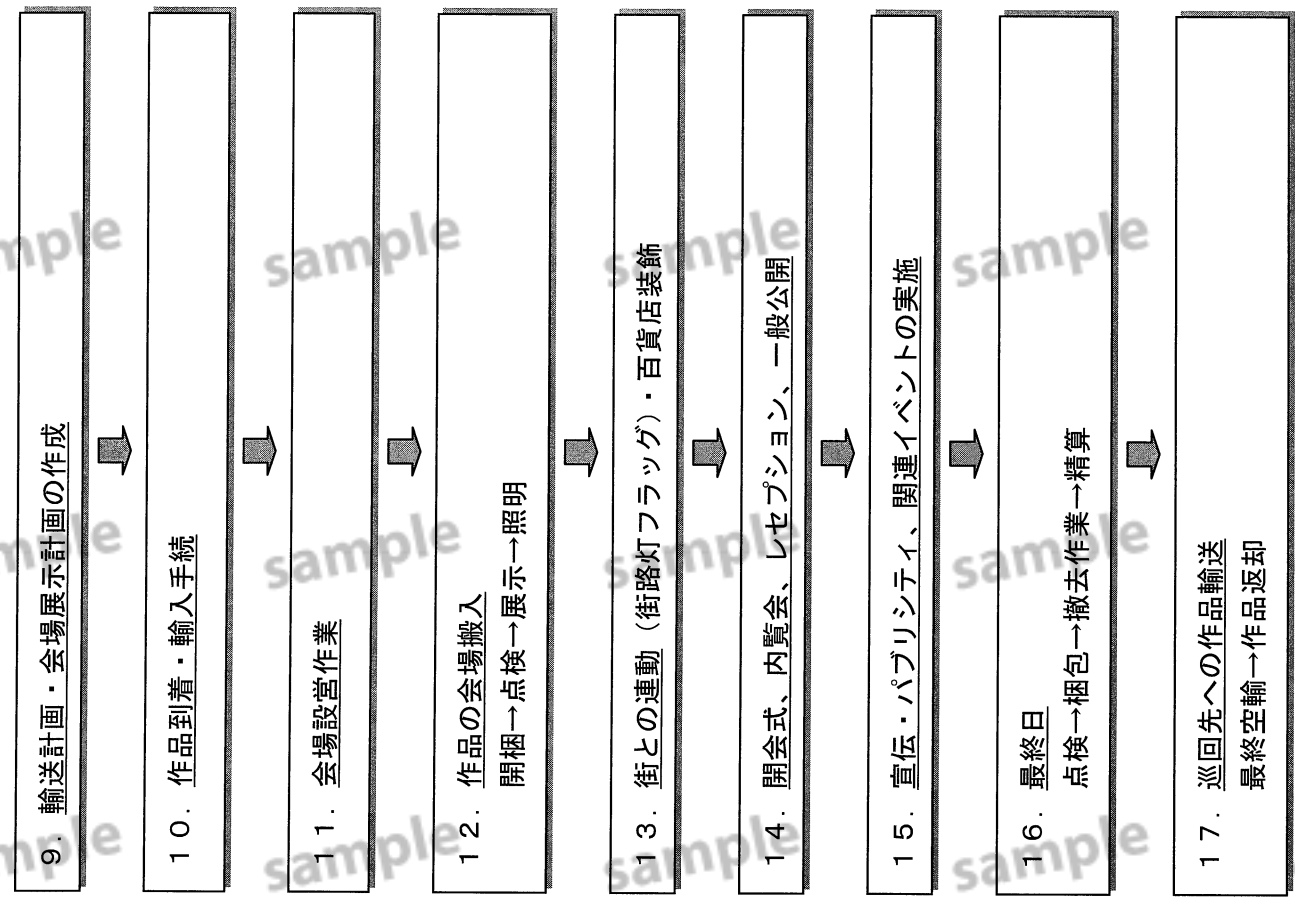
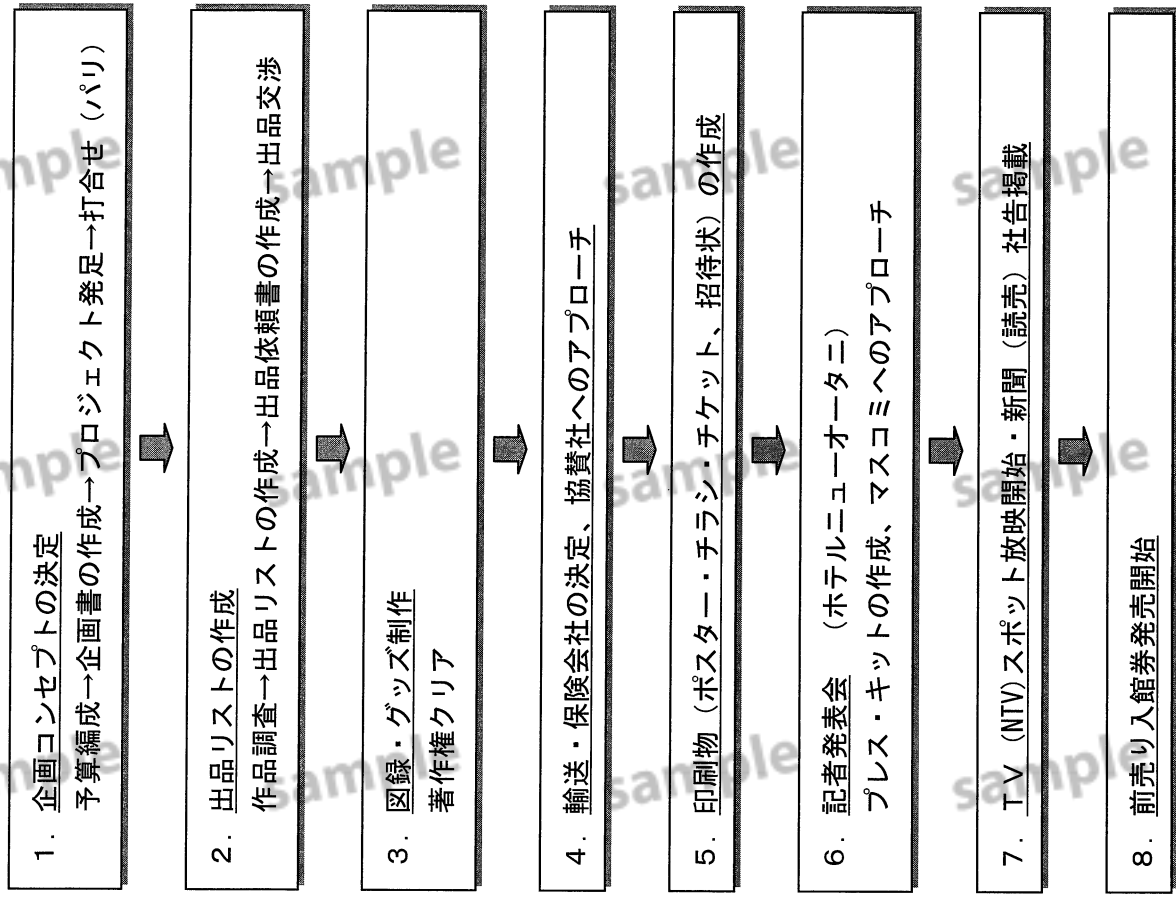
基本予算 [収入] 337,300 [支出] 347,300 [利益] -10,000

		（単位：千円）			
項目	増減	実績	予算	増減	
純 催 事 収 入	入場券収入	258,700	169,100	89,600	
	[入場券売上合計]	258,700	169,100	89,600	
	図録売上 東京会場	55,600	49,700	5,900	
	巡回分	15,000	24,300	-9,300	
	[図録売上合計]	70,600	74,000	-3,400	
	販売手数料収入				
	絵葉書、複製画ほか	31,400		31,400	
	イヤホンガイド	2,000		2,000	
	[販売手数料収入合計]	33,400		33,400	
	純催事収入合計	362,700	243,100	119,600	
関連 収入	企業協賛金	109,800	106,400	3,400	
	関連収入合計	109,800	106,400	3,400	
	全収入合計	472,500	349,500	123,000	
原価					
企画料			188,900		
会場設営費			25,000		
印刷費			15,700		
宣伝費			55,000		
図録製作費			32,000		
作品輸送費			2,600		
記録料			100		
販売手数料			6,800		
著作権料			100		
旅費・宿泊費			5,000		
レセプション他			1,000		
会場人件費			16,000		
業務委託費			3,000		
原価合計			351,200		
利益			-1,700		
実績			311,000	-40,200	
増減			161,500	163,200	

◎開催期間：1998年11月14日(土)～1999年2月14日(日) 開催日数：92日間
 ◎主催：Bunkamura、日本テレビ、読売新聞社、オランジュリー美術館
 ◎入場者数：457,036人（有料387,508人 招待69,528人） ◎図録販売数：55,249冊

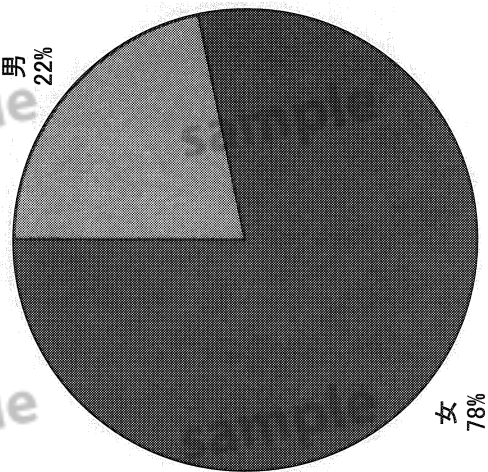
*基本予算＝会社予算編成時作成
 予算＝実行予算（展覧会開催直前の確定予算）

付表2 企画立案から運営実施の流れ

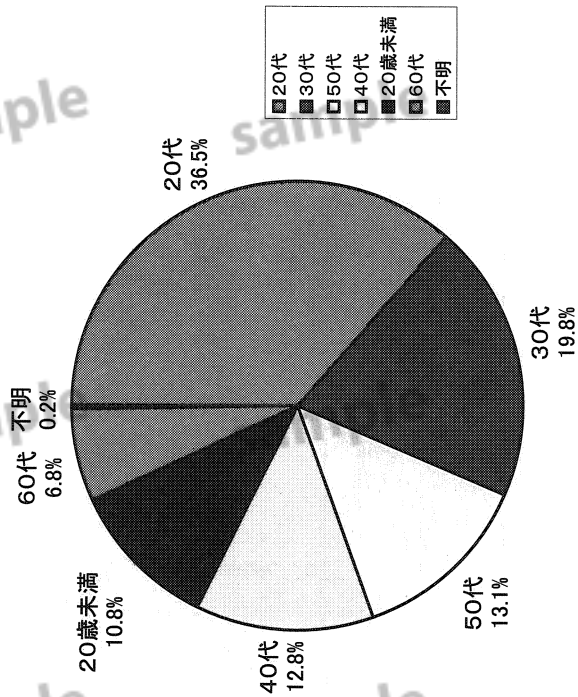


付表3 パリ・オランジュリー美術館展アンケート調査結果（14977件）からの推計

男女比率

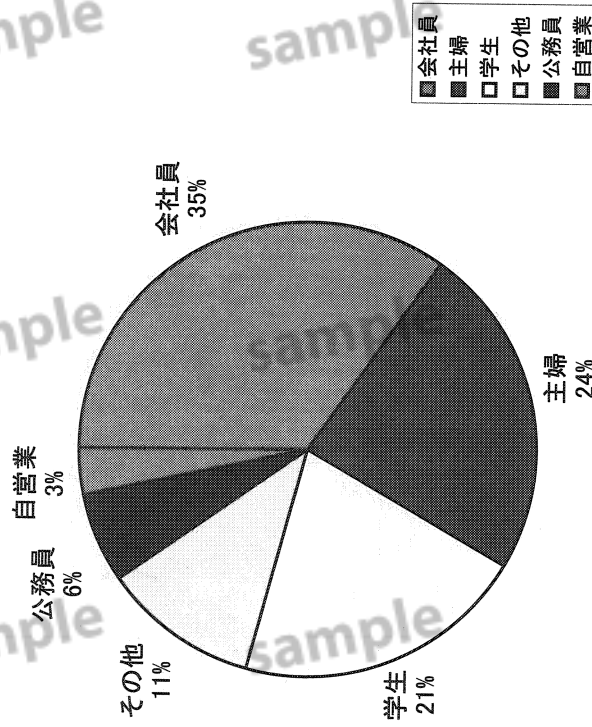


年齢別動員率

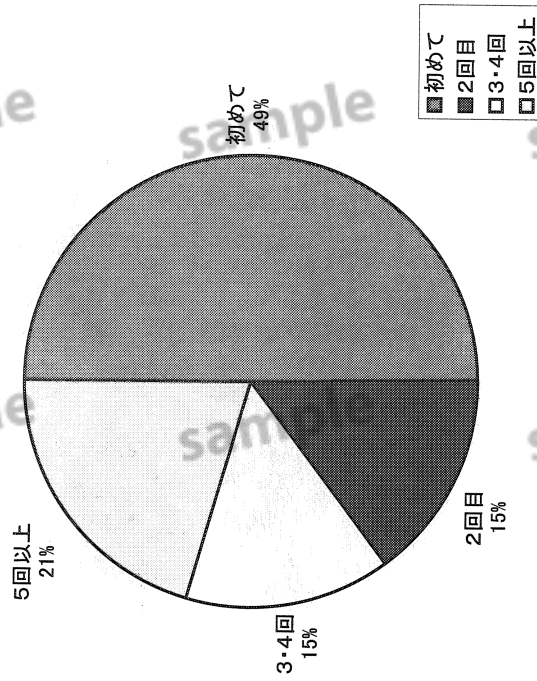


付表4 パリ・オランジュリー美術館展アンケート調査結果（14977件）からの推計

職業別分類



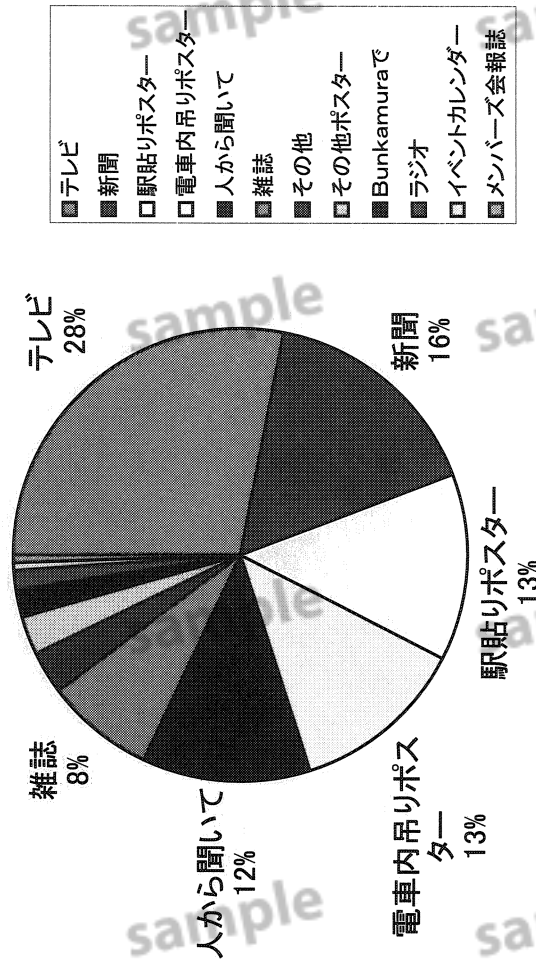
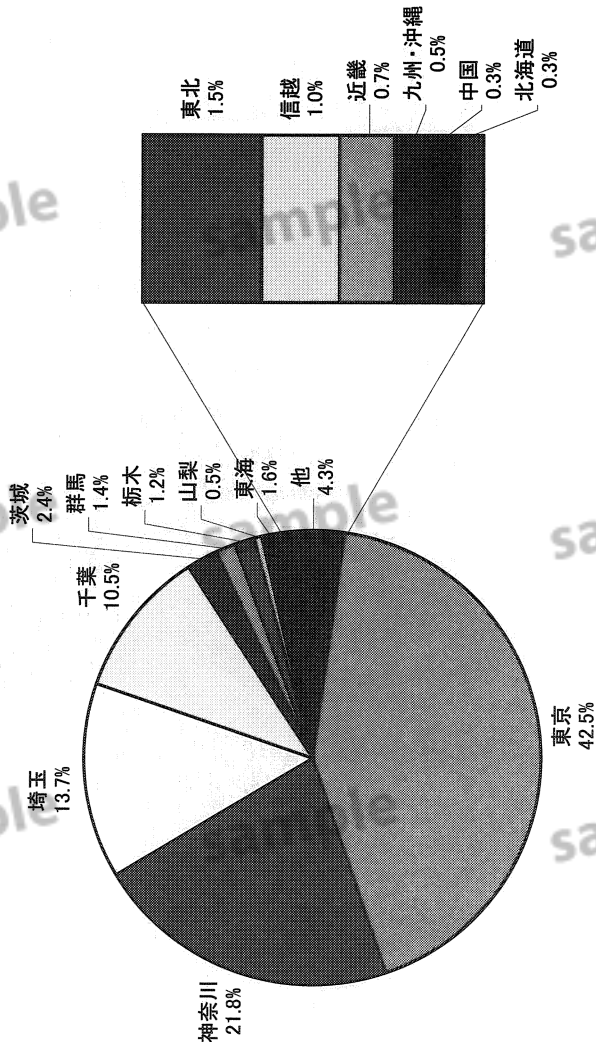
参加回数



付表 5 パリ・オランジュリー美術館展アンケート調査結果（14977件）からの推計

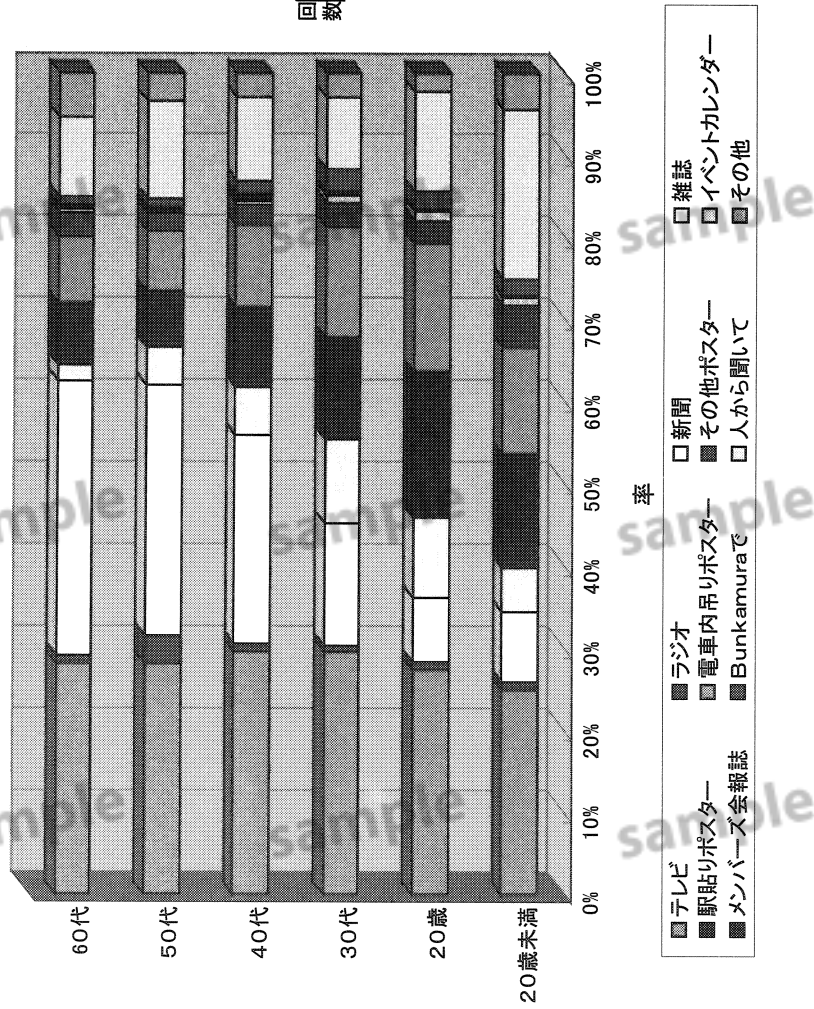
入館者の地域

メディアと動員の関係

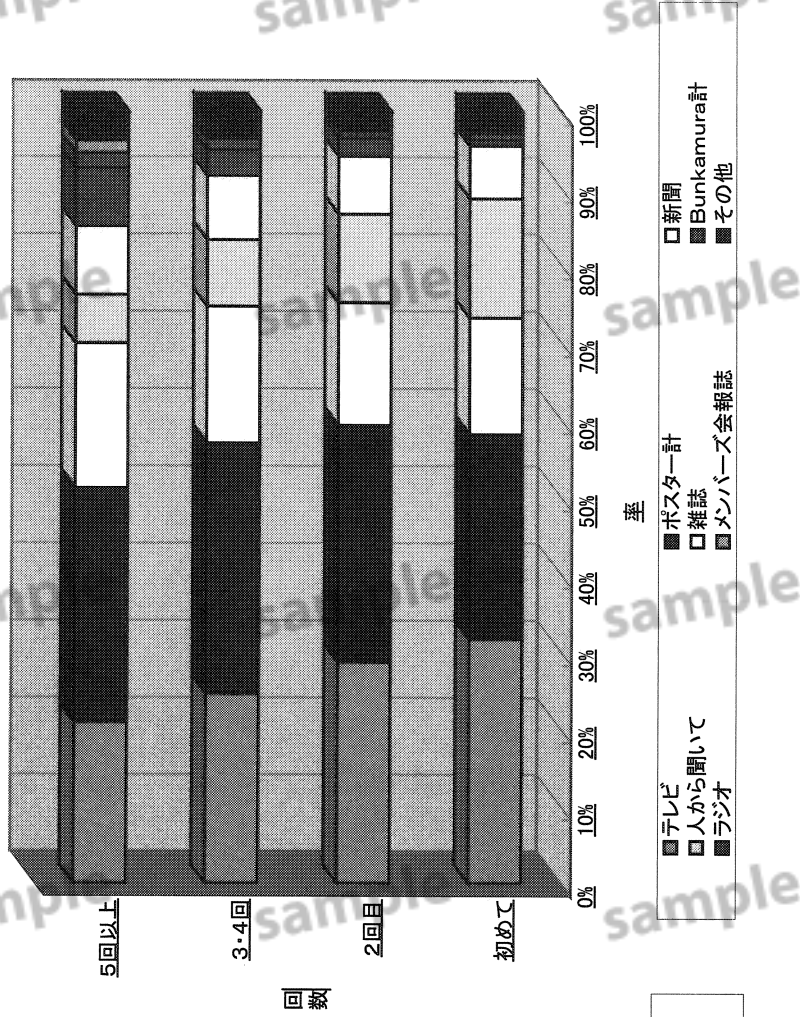


付表 6 パリ・オランジュリー美術館展アンケート調査結果（14977件）からの推計

年代別媒体結果

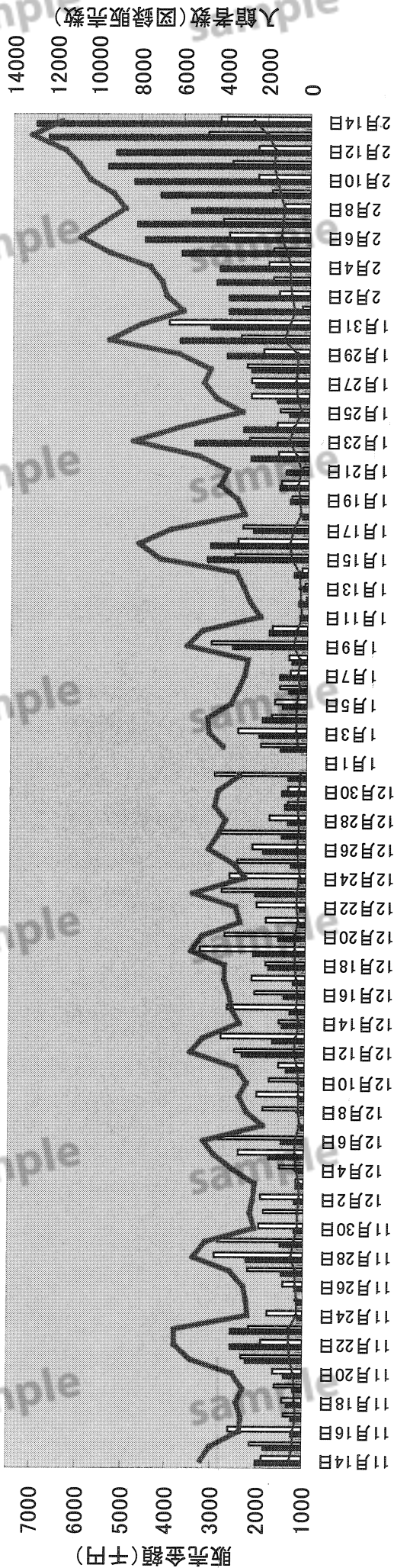


メディアと顧客のリピートの関係

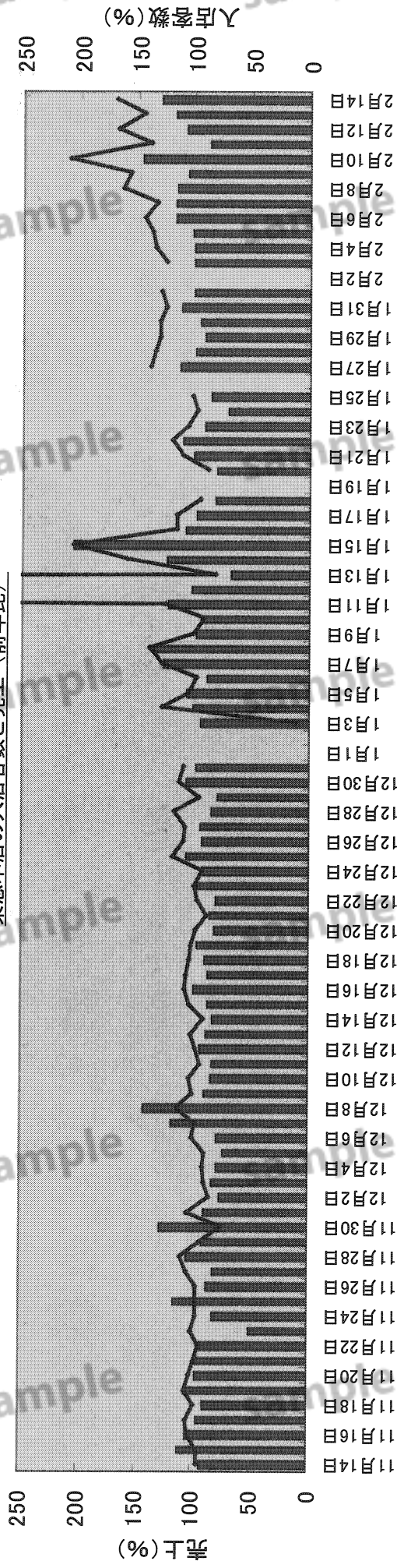


付表 7

ザ・ミュージアム入館者とミュージアムグッズ、レストランの売上げの推移



東急本店の入店客数と売上(前年比)



東京地区百貨店の前年比(%)

前年比	11月	12月	1月	2月
売上前年比	97.2	93.5	95.5	96.6
入店客数前年比				

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.