

株式会社アートよみうり

ミュージアムショップ

# 展覧会グッズは作品ありき 美術鑑賞の感動を形に

## 本山芳幸 代表取締役社長 インタビュー

「ミュージアムショップで販売する展覧会グッズは、ただの記念品やお土産ではありません。美術鑑賞から受けた印象や感動を、より身近なものにしたり、家族や友人と共有するためのツールです」と、株式会社アートよみうり代表取締役社長の本山芳幸氏は話す。

美術館や博物館で開催される展覧会などでは、多くの場合でそのときどきの企画に合わせた関連グッズが販売されている。ポストカードやクリアファイルなどの定番商品のほかに、企画性のある商品も数多く開発しており、予想以上の人気を博すことも珍しくないという。

「基本的に販売機会がその場限りであることや、作品の所有者との関係、ロットの問題など、考慮すべき点はいろいろとありますが、遊び心で開発したものが思いがけず売れることもあり

ます。それを読むのはなかなか難しいですが、そこでしか手に入らない思い出の品として購入いただくものなので、その展覧会の歴史や背景に最も適したラインアップを検討しています」（本山氏）。

同社は株主である読売新聞東京本社や、日本テレビ放送網が主催する展覧会や博覧会を中心に、年間を通じてさまざまなミュージアムグッズの制作やミュージアムショップの運営を手がけている。直近では、2012年1月29日まで東京・国立西洋美術館で開催している「プラド美術館所蔵 ゴヤ 光と影」展のグッズ制作・販売を担当した。

現在取り扱うアイテムは、70種あまり。その中には、ポストカードなど何十種類もあるアイテムもあるため、展覧会ごとに用意する商品はかなり数の数になる。これらのいずれも、同社では前述したような「感動を身近なものに



2011年10月下旬から東京で開催中(1月29日まで)の「プラド美術館所蔵 ゴヤ 光と影」は、ゴヤの傑作「着衣のマハ」が40年ぶりに来日するとあって、話題性も来場状況も好調だ。マハとは「小粋な女」の意味があり、グッズの企画にもモチーフとして活かしている。

### 展覧会ごとに来場者が受けるであろう感動を読み解き、その気持ちに 応えられるグッズを企画する(本山氏)。



する」という役割を満たしているかどうかの観点から開発しているという。言い換えれば、展覧会ごとに来場者が受けるであろう感動をあらかじめ読み解き、その気持ちに応えられるグッズを企画しているということだ。この企画力こそが同社の強みであり、業界を牽引する原動力となっている。実際の企画開発現場を預かる営業部次長の葉多野真琴氏は、「展示作品あつてのグッズなので、作品の背景をより深く知ることが出来るもの」という開発の軸がずれないように注意しています。また、作品を挿入したようなグッズを見かけることもありますが、それがお土産として誰かの手に渡れば、作品そのものが誤解されることもある。そうした事態が絶対に起きないように配慮しています」と強調する。

また、ミュージアムショップを手が

美術館や博物館で開催される、各種展覧会に付き物なのがミュージアムショップ。アートよみうりは、このミュージアムショップで取り扱う展覧会グッズの企画制作、および販売を手がけている。同社は2011年末から、競合社との差別化のポイントとしてミステリーショッピングリサーチを導入。さまざまな独創的な企画で来場者の心をつかむ、その企画性や顧客満足の考え方を伺った。

本山芳幸氏(写真左)プロフィール  
1972年に読売新聞社(現読売新聞東京本社)入社後、総務局、事業局勤務を経て、2002年、アートよみうりに向う。2008年、同社代表取締役社長に就任。社員と一緒に仕事で面白がる人情味に溢れた人柄で、社内では「本山さん」と慕われている。好奇心旺盛で大きな声に、「型破りな文化人」との異名も。



ける際も、「ミュージアムショップはもうひとつの展示室」という考えから、展覧会の印象のままに足を運べるようにデザインを徹底。カラーモチーフを設定したり、展覧会とリンクするオリジナルロゴを制作したりして、その世界観の表現にこだわっている。

### 誰にいくらで買ってもらうのか？ 『6W2H』がポイント

グッズ制作においてもひとつ一貫しているのは、本物にこだわること。本物の作品を鑑賞した後に購入するものであるがゆえに、中途半端なものには見向きもされないと、背景がある。例えばゴヤ展では、ハンドバッグのキタムラとの共同開発によりバッグを制作・販売しているが、他社と共同して開発する際には、本物志向のメーカーであり、かつこの考えに賛同して

■オリジナル消印が押された、ワシントン・ナショナル・ギャラリー展でのポストカード。郵便局に打診し、オリジナル消印の制作と職員の常駐、そしてポストの設置を委託し実現した。「誰に相談すれば企画が実現するのか。人のつながりを幅広く持っていることがポイントかもしれないですね」(本山氏)。

■ミュージアムショップの様子。「販売にあたるスタッフたちは、できあがったばかりのグッズを最初に見る“お客さん”でもある。そこで関心を持ってくれるかどうか、どのくらい自分の言葉で来場者に動めるかを左右するので、そのときの反応から得るものも大きい」(葉多野氏)。

実現してもらえないかどうかという点を重視している。

一方で、ゴヤ展では若手作家とも共同開発企画を展開。新商業施設「2K40 AKI-OKA ARTISAN」に入居するアーティストたちと、約20の商品を生み出した。「老舗企業と組ませたいだけでなく、こうして若手の方々の協力を得て新たな可能性を探ったりもしています。PR面での相乗効果にも期待していますね」(本山氏)。

これは、来場者が作家や作品に対して抱いている愛着や感動を裏切らない、という点でもこだわっている部分だ。展覧会グッズは単にモノとして買われるのではなく、展覧会の印象を自宅で思い出したり、家族や友人と感動を分かち合ったりするという期待を含んで買われるもの。だから当然、それに見合うだけの価値が求められる。



株式会社アートよみうり  
東京都中央区京橋2-9-2 第一ぬ利彦ビル7階  
<http://art-yomiuri.com/>

中世以降「蘭奢待」の名で知られた香木の2分の1レプリカ。正式名称は「黄熟香」といい、足利義政、織田信長、明治天皇が切り取ったとされる箇所が紹介されている。ほかに足利義満、足利義教も拝領したとの記録があるが、現在わかっている3箇所以外にも随所に痕跡がみられている。



グッズの売り方も工夫されている。ワシントン・ナショナル・ギャラリー展では、計5作品に登場している犬に着目、5匹の犬を「ワシントン犬」と称してグッズに活用した。人が通ると鳴く犬のぬいぐるみを設置するなどして、関心を引いた。



大河ドラマ50の歴史展」グッズとして制作した、ご当地版モノポリー(ボードゲーム)。本展覧会は今年で放送開始50周年を迎えるNHK大河ドラマを記念して開催され、モノポリーにはドラマの舞台やゆかりの地を多数掲載。東日本大震災の被災3県(岩手・宮城・福島)も登場し細部にまでこだわっている。



京都市美術館で開催したワシントン・ナショナル・ギャラリー展のミュージアムショップでは、ミステリーショッピングリサーチを初めて導入した。各ミュージアムショップの質が年々上がっていく中、顧客目線を「企画力に次ぐ第二の差別化ポイントにしたい」と期待している。

## 販売スタッフは、グッズを最初に見るお客様さん。かれらの反応から得るものも大きい(葉多野氏)。

### 販売スタッフが誇りを持って臨めるように

「広く大勢の方に受け入れられるように」という考えではなく、その作家や作品に愛着を持っている人、美術鑑賞が好きな人、あるいは美術を学んでいる人、といった購入層をよく想定

「このこだわりがあるからこそ、私たちも真摯にグッズ制作に向き合っているのだと思います。そうやってつくり上げるグッズだからこそ、来場者に自信を持って勧められる。だから、私たちが手がけた展覧会グッズが売れているのはこの上ない喜びですし、それが働く誇りだと考えているスタッフは多いと思います。もちろん、私もその一人です」と本山氏は話す。

具体的なグッズの制作には、まず主催者の狙いや展覧会自体のコンセプトを読み解き、その上で同社独自の開発テーマをまとめていくという。それを振り所に企画を練り上げていることが、来場者に受け入れられるグッズの実現につながっている。

さらに本山氏は、展覧会グッズ制作において「6W2H」が重要だと語る。一般的に重視されるのは「なぜ・いつ・どこで・だれが・なにを(5W)、

どうした(1H)」の5W1Hとよく言われるが、それに「だれに対して(Whom)」と、「いくらで(How much)」が加わるのだという。

展覧会グッズは、おのずとその展覧会に興味があつて来場した人が購入層になる。したがって、購入層を想定しやすいという点では、一般向け商品よりも企画を絞り込みやすいが、その分ターゲットの母数が少なくなるというリスクもある。また、その人たちがいくらなら買ってくれるかという価値観と、コストパフォーマンスのバランスを踏まえた値付けも難しい。だが、それらのハードルを見据え、具体的に顧客を想定して着手するからこそ、来場者の心をつかむヒット作を生み出せているのだ。



葉多野真琴氏プロフィール:営業部次長。画家を志した後、染色デザイン会社勤務を経て、1990年、アートよみうり入社。93年より展覧会グッズの企画・開発を手掛ける。趣味はJAZZと落語だが、「仕事も趣味」と展覧会での隠れた仕掛けを考えることにこの上ない喜びを見出す、職人気質の仕事人。人にも仕事にも常に細やかな配慮があり、社内のファンも多数。

のことをよく理解し、私たち自身が展覧会やグッズを楽しめるようになることが、実は成功のポイントなのです」と、本山氏は続ける。

そうした考えから、同社では実際にショップで販売にあたるアルバイトのスタッフにも、作品の素晴らしさや商品のこだわりを伝える時間を惜しまない。作業時間の合間を見て、展覧会の見所や主催者の意図、グッズの説明などのちよつとしたレクチャーをなるべく盛り込むようにしているという。

「販売スタッフは、雇用形態としてはアルバイトですが、当社ではバイトではなくスタッフと呼んでいます。展覧会は、大勢の人間が時間とお金をかけてやつと開催に漕ぎ着けるもの。そのスタッフの一員であるという自覚を持ってほしいと、いつも話しています」と、葉多野氏は話す。仕事に満足して誇りを持ち、会社も自分を信用して仕事を任せてくれているという信頼関係が

あれば、間違いも未然に防ぐことができる。

同社が採用しているアルバイトスタッフの仕事は、年間で見れば断続的な業務だが、長い人は10年ほど、多くが2〜3年は続けているという。その勤務状況についても、冗長にならないように常に配慮していると葉多野氏。勤務時間は15分単位だが、仮に作業やミーティングが退勤時刻をほんの2、3分過ぎたとしてもうやむやにせず、次の15分を勤務時間に加えている。そして、そこで生まれた少しの時間を、前述したような展覧会や作品、グッズへの理解を深めるための勉強に当てているというわけだ。スタッフの側から見れば、勤務時間にメリハリがあり、さらに美術の話や自分たちが扱う商品の舞台裏などを聞くことができ、仕事への積極性を増すことにつながっている。

### 顧客の声を企画に反映し次なる差別化の要素に

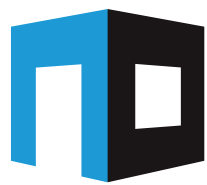
展覧会グッズ制作の分野で同社は第一人者の存在であり、これまでは企画力や商品開発力で差別化をはかってきた。だがこの数年で参入企業が増え、同業他社に企画を真似されるが増え、増え、差別化が難しくなってきた。残念ながら、模倣を阻止するのは困難だ。次なる差別化策に頭を悩ませていたときに、ミステリーショッピング

グリサーチ(MSR)の存在を知り、興味を持ったと本山氏。「私たちの仕事は主催者の意図を出発点としており、どうしたら展覧会の印象や感動を形にできるか、という発想で企画開発をしてきたので、振り返ってみれば実際に顧客の声を聞くということはあまりありませんでした。お客様のことを頭に入れているつもりでも、つい主催者目線になってしまふこともあったと思います。これからは、リアルな顧客の声を企画や運営に反映し、また実際に販売するスタッフの接客力を磨いて、企画力に次ぐ第二の差別化のポイントにしたいと考えました」と本山氏。

そこで、2011年秋に開催されたワシントン・ナショナル・ギャラリー展においてMSRを導入。展覧会の来場者は、その展示に対する知識も造詣もさまざまであり、調査においても答える人のレベルによって意見にばらつきが出てくるのは否めない。そうした事情と、初回のMSRの結果を踏まえて、まさにいま改善策を検討しているところだ。

「最終的にグッズを購入いただくということは、そのとき気持ちが動いたということ。これからも魅力あるグッズを展開するとともに、販売スタッフの対応も向上させて、来場者の心を動かせる仕事を展開して参ります」と本山氏。

取材▼西山博貴・文▼高島知子



2k540  
AKI-OKA ARTISAN®

「ゴヤ展」と2k540のタイアップ!! more information <http://www.jrtek.jp/2k540/>

ゴヤ展にて企画した、2k540 AKI-OKA ARTISAN (ニーケーゴヨシマル アキオカ アルチザン) に出店するつくり手とのコラボ作品。2k540ではゴヤ展を楽しむレクチャー(よみうりカルチャー主催)を開催するなど、相互に盛り上げを図れるところもコラボレーション企画の魅力だ。



商品説明(右より)  
■店名: abuchioadot  
作品名: 「お前の指には苦勞をかけるが」(指輪)  
※ゴヤ「お前には苦勞をかけるが」よりイメージ  
■店名: abuchioadot  
作品名: 「蝶楽しいブローチ」(ブローチ)  
※ゴヤ「蝶の社牛」よりイメージ  
■店名: Tokyo noble  
作品名: 「作品(日傘)のクラシカル傘」(傘)  
※ゴヤ「日傘」よりイメージ