

青山剛昌ふるさと館の経営改善に関する調査研究

研究員 倉持 裕彌・吉弘 憲介

1. はじめに

青山剛昌ふるさと館は、北栄町のまちづくりを進めるうえで、重要な拠点施設として位置づけられている。それだけに、館に対する住民の期待は大きい。

青山剛昌ふるさと館は、現在年間約7万人の来場者を迎えている。開館当時は13万人の来場者を予測していた。その予測は、館設立に支出した費用の返済計画に基づく予測であり、館のポテンシャルや立地条件を精査した上での数値ではなかった。

返済計画が滞った北栄町は、ひとまず借り換えをしてしのぐことになったが、同時に館の持つポテンシャルを最大限引き上げることが検討し始めた。来場者を増やさなければ、この先の返済も滞るからである。

青山剛昌氏の「名探偵コナン」は氏の作品の中でも特に著名であり、日本を始め、アジア、ヨーロッパ等で人気がある。また漫画のみならず、アニメや映画といったソフトもある。このような人気キャラクターを抱えているながら、来場者数を確保できないというのが関係者の悩みであった。

このような背景から、(財)とっとり地域連携・総合研究センターは、北栄町から青山剛昌ふるさと館の持つポテンシャルを引き上げるための調査研究事業を打診された。

そこで、とっとり総研では調査のポイントを「現在抱えている問題点」「来場者の評価」「他施設の事例」にわけ、調査研究を進めた。

調査結果は報告書「青山剛昌ふるさと館の経営改善に関する調査研究」にまとめたとおりである。あわせて、課題を解決するために

今後必要となる具体的作業(案)についても提示した。本稿は報告書を加筆・修正したものである。

2. 青山剛昌ふるさと館について

2.1 青山剛昌ふるさと館 概要

青山剛昌ふるさと館は、旧大栄町の施設「大栄歴史文化学習館」を2007年3月にリニューアルオープンさせた施設である。総事業費は195,075千円、うち起債が139,100千円となっている。

展示概要は、青山剛昌氏の北栄町時代の思い出の品、全作品、海外出版物のライブラリー、名探偵コナンでの阿笠博士の発明品を再現し、体験する蝶ネクタイ型変声機、ターボエンジン付スケートボードなど7つのゾーンで構成されている。(詳細は別紙チラシを参照)

スタッフは館長(北栄町企画振興課課長)、事務(北栄町企画振興課職員)、企画員(常勤)の他、臨時職員が4名である。

町の施設であるため、稟議や決済は町と同じ仕組みを用いており、最終決裁者は町長である。また館ができて2年ということから、外部評価等の見直しの動きはこれまでにない。

2.2 青山剛昌ふるさと館が抱える課題(調査前)

2009年3月に北栄町がまとめた青山剛昌ふるさと館の問題点は以下のように整理されていた。

この中で、それぞれの課題について北栄町のめざす改善の方向性が示されている。しか

表1 青山剛昌ふるさと館が抱える問題点（2009年3月2日：北栄町企画振興課）

<p>【収支計画について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町民公募債（1億3,910万円）の2011年における一括返済に際して組まれた借り換え計画の履行のための10年間の運営計画と入場者獲得のための経営方針の策定 <p>【アクセスについて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイカー来場が中心であるため、JR利用による来場を増加させたい ・9号線沿いにおける宣伝の不足への対応 ・バスツアーへの対応を可能にするインフラ整備 ・平日入場者数の増加 <p>【ふるさと館及びコナン通りの滞在時間について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コナン通り（館から由良駅までの1キロ強の道）の魅力アップのためのインフラ整備 ・展示物の充実と更新についての効果的な方法 ・家族での入館の促進とこれによる滞在時間の延伸 <p>【入館者の満足度について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有料での入場者数のアップ ・満足度の向上による口コミ効果 ・認知度向上による新規入場者の獲得
--

し例えば、「JRでの来場者も増やしたい」、「気軽に散策したくなる魅力的な通りにしたい」といった意見は、境港市の「水木しげるロード」と北栄町を同じケースとして捉えている印象を受けるし、その他の項目についても客観的なデータに基づいた課題の抽出が十分に行われていないと考えられた。

そこでとっとり総研は、文献調査や収支推計のほか、第三者機関である強みを活かし、関係者に対するヒアリング調査や来場者アンケート調査を通じて改めて課題の把握に努めた。

3. 調査結果

3.1 文献調査などから言える青山剛昌ふるさと館再生戦略のキーワード

まず、施設に対する調査を行うにあたって、一般的に近年の博物館・美術館・記念館といったミュージアムで運営上重視されるポイントを文献調査から抽出した。その結果、顧客満足重視、体験メニューの充実など、最近のミュージアム運営の潮流を捉えることができた。青山剛昌ふるさと館において、これらのポイントをどのように意識しているかは、館のポテンシャルを見極めるうえで重要である。

3.1.1 生き残るミュージアム

- ①物の展示でなく、体験を売る「コト」への脱却
- ②リレーションシップの強化
- ③何度も行きたくなる場所へ

3.1.2 生き残りのための戦略

来客者を魅了するコンセプト／来客者のニーズを捕まえる／利用者満足度を第1に考える経営／戦略的な広報活動／エントランスの演出／映像の効果的な活用／刺激的なミュージアムショップ／地域社会から資源を掘り起こし、ミュージアムに活かす／ボトムアップの意思決定により戦略的展示を考える

3.2 各種調査の結果

文献調査の結果を参考に、各種調査を実施した。

3.2.1 スタッフヒアリング調査の結果 (09.6.12 実施)

関係者への調査として、始めにふるさと館で働いている常勤、非常勤スタッフおよびミュージアムショップの店員へのヒアリング調査を行った。この中で、主に次の8つの要

表2 スタッフが認識する課題

課題	考えられる要因
新規事業に対する予算決定の過程が不透明	情報共有不足
スタッフ発案の企画改善策が通らないことがある	情報共有不足
著作権に関係して、展示物の入れ替えなどができないので、それ以外のイベントという形になっている	著作権に対する理解
サービス面は重要だが、拡充するための人的・資金的余力があまり無い	予算措置・施設位置づけ
入館率は55%（イベント時の調査から概算）	料金設定、展示内容
ブログなどネット上の露出が少ない	メディア戦略
2階にクーラーがない	施設不十分
車椅子設備がない	施設不十分

素に関する課題が提出された。組織運営一般に言えるが、現場スタッフの意見は活動を行う上で重要な示唆を持つ場合が多い。こうした課題を要因別に分解し、さらに、各関係者調査に活かす形で調査を行った。

3.2.2 明治大学・鳥取グランマ調査の結果 (09.7.01 実施)

明治大学は鳥取大学と提携を結んでおり、その一環として明治大学のゼミ生が北栄町を訪れる機会が設けられた。大学生は「名探偵コナン」の読者層であること、県外からの観光客でもあることから、調査を行うこととした。当日は鳥取グランマ倶楽部⁽¹⁾も北栄町を訪れており、同時に調査を行った。アンケート調査は館内展示見学前に、ヒアリング調査は、館見学後に実施した。

【気づいた点】(ヒアリング調査より)

変声機でアニメの声に変換されると良かった。2回目以降も楽しめるものがない。

展示がもっとあってよい。

作品の雰囲気味わえるものがもっと欲しい。クイズで間違えたときに答えを知りたい。

階段があるなど、バリアフリー化されていない。

グランドフィナーレにアニメ上の演出が加わると良い。

作品を読んでいない人にもわかるようにしてほしい。

壁面展示が多いので、改善されては。

変声機などの展示が作品を読んでいない人にもわかるようにしてほしい。

宣伝の必要性がある。

中に読めるマンガ本が置いていない。

【全体的な意見】では、概ね高評価が得られた。ただし、【入館料と館の魅力について】を調査したところ、700円の入館料を払って見学したいと思っている人は1名であったことから、評価が高いのは無料で入館できたためと考えられる。【気付いた点】では、2階に上がる階段がバリアフリーではないという指摘や壁面展示が多いこと、作品の世界観が乏しいことが指摘された。【期待する展示】では、作品世界を体験できるもの、謎解きの要素、探偵道具の展示などが期待されていることが示された。

3.2.3 入館者アンケート結果 (7月実施 サンプル数591)

入館者アンケートは2009年7月に実施した。館スタッフによる来場者に対する聞き取り調査で、1時間間隔のタイムサンプリングを行った。

アンケートの結果から来場者の多くは、県外から自家用車を使って訪れていることが明らかとなった。こうした結果は、これまで館運営上、推測されてきたものであるが、これがデータによって裏付けられた格好となる。

満足度を見る限り、基本的に館への印象は好意的なものである。その一方、そうした好意的意見を持つ来場客でも入場料については不満を漏らしている。こうしたことから、展示内容と入場料金との関係について再考する

表3 入館料と館の魅力について

Q. 700円の入館料を払って入館しますか。

	見学前	見学後
入館する	5名	1名
入館しない	8名	12名

Q. いくらなら入館しますか。

500円	8名
500円以下	3名
無料	1名
いくらでも	1名

(1) 明治大学・鳥取大学・鳥取県の連携講座で、「素敵に輝いている」女性たちが集うコミュニティを「とっとりグランマ倶楽部」と名づけている。(鳥取県ホームページより)

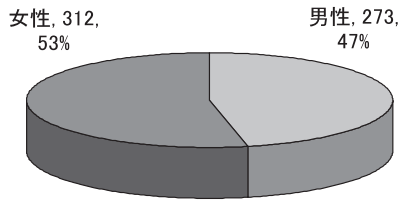


図1 回答者性別

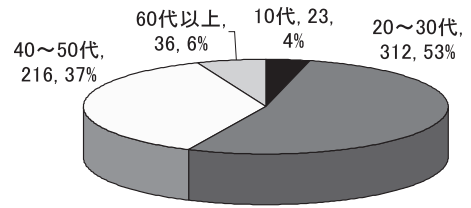


図2 回答者年齢

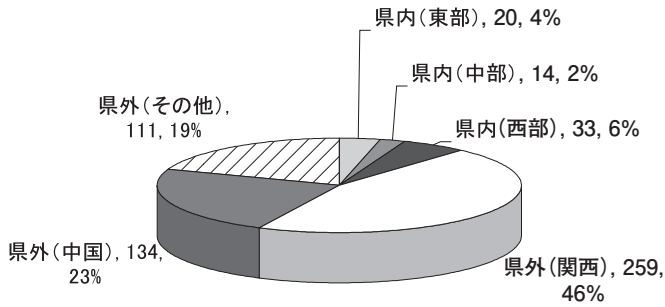


図3 来場者居住地 (n=571)

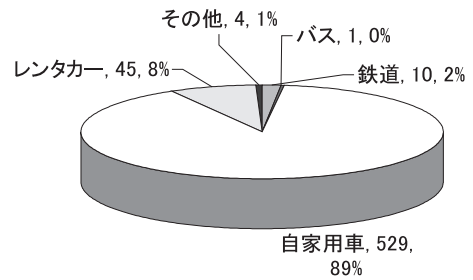


図4 利用交通手段 (n=589)

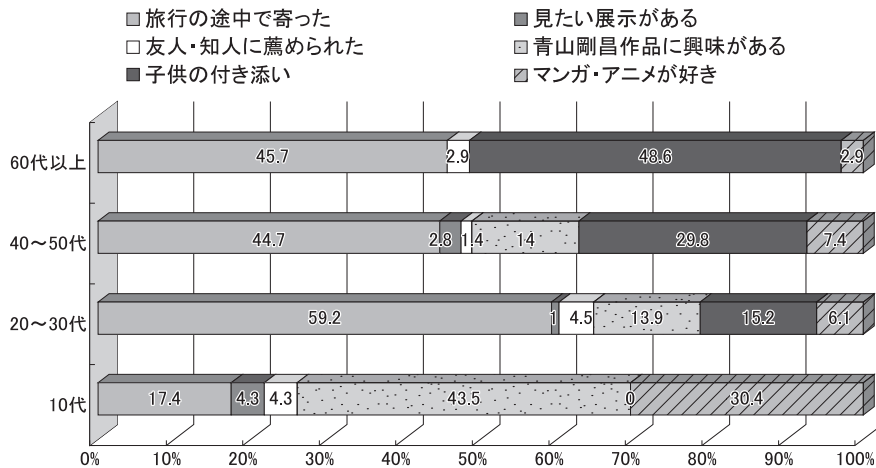


図5 来館理由と年齢の関係 (n=582)

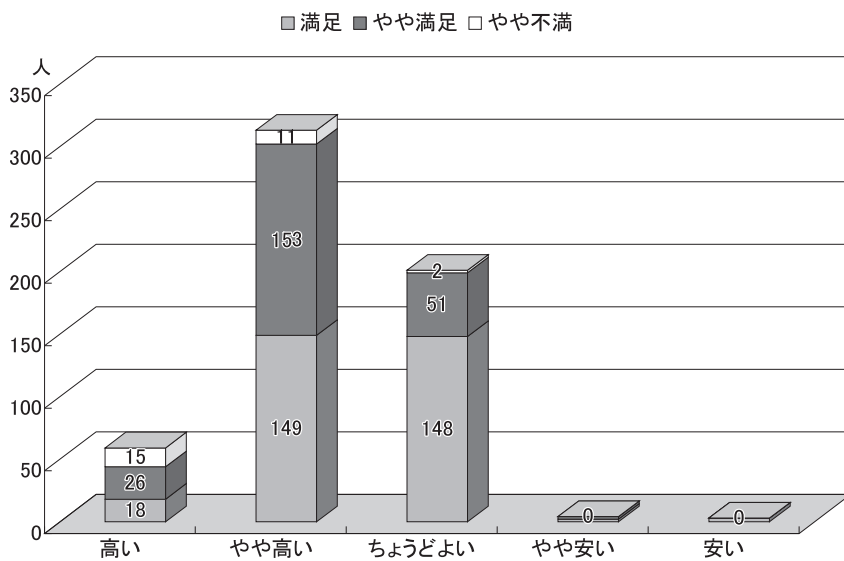


図6 入館料別展示物についての満足度 (n=580)

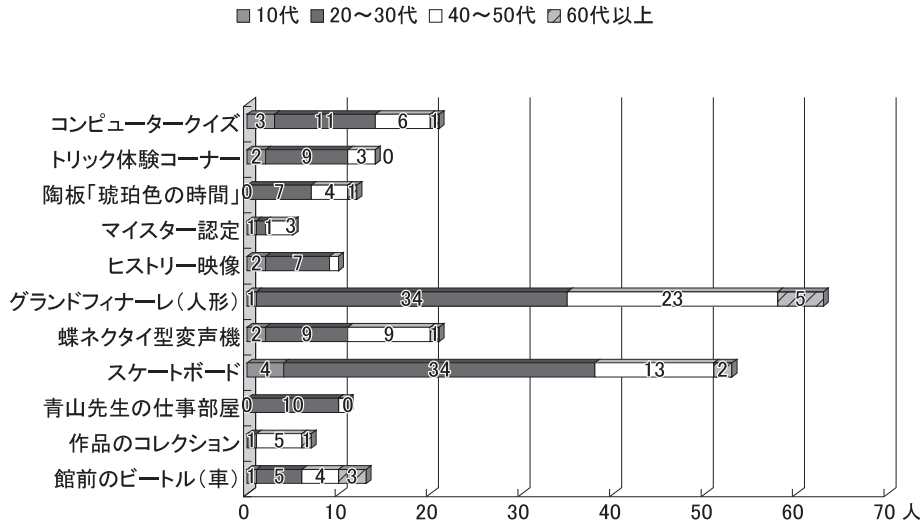


図7 良くなかった展示物と年齢の関係 (n=150)

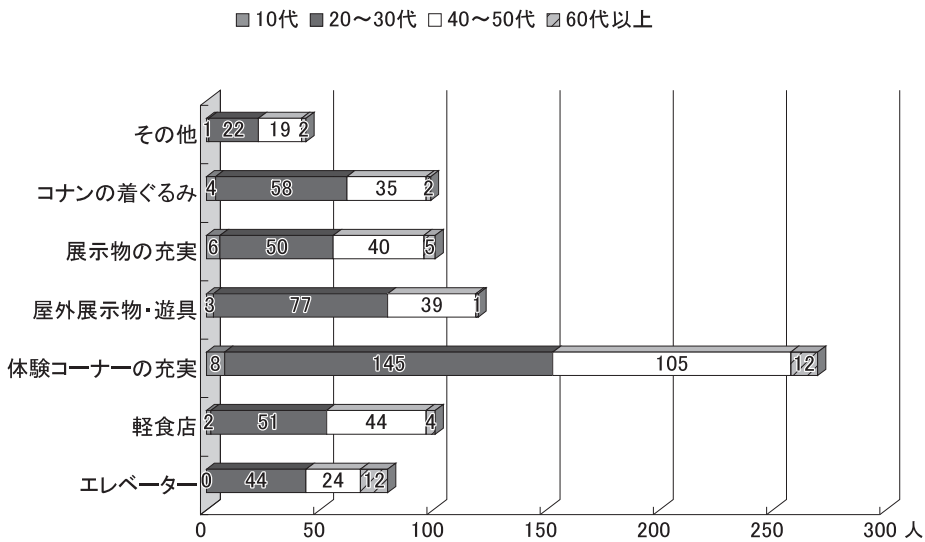


図8 館に足りないものと年齢の関係 (n=554)

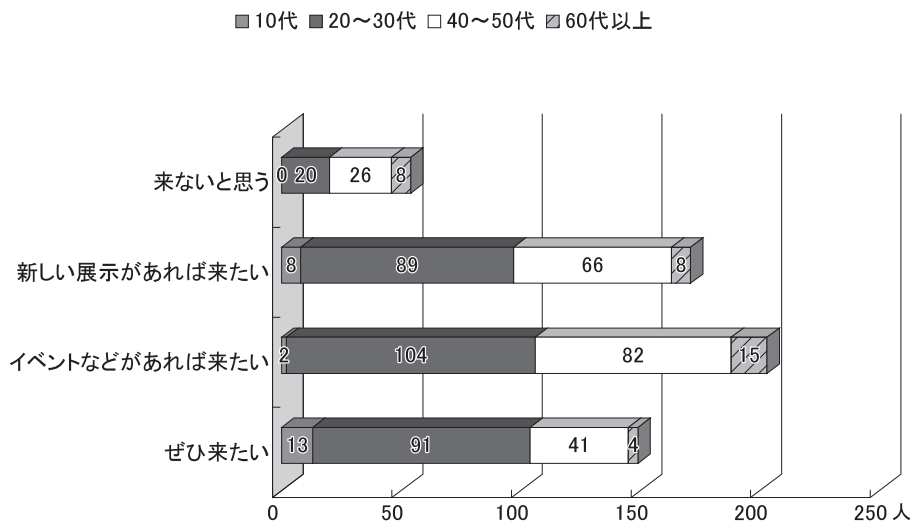


図9 再来場希望と年齢の関係 (n=577)

必要があるといえる。この点から言えば、問図7において、不満のある展示内容として顕著な傾向が見られるほか、図8において拡充して欲しい展示内容として「体験コーナーの充実」が挙げられている点などは大いに参考になるものと考えられる。

アンケート調査の結果を踏まえると、入館料の割高感を少しでも下げるためには、来場者に望まれる展示内容やアピールの強いイベント等へとすばやく対応することが必要であるといえる。

3.2.4 北栄町担当者ヒアリング調査 (09.08.20)

北栄町の担当者に対するヒアリング調査を行った。館の立ち上げ当初から実質的に現場を管理しており、過去、現在のいきさつについても詳しく聞くことができた。

北栄町の担当者へのヒアリング調査は今回

の調査の中でも極めて重要な位置づけである。実質的にマネジメントを担当しているため、他の博物館や美術館にならば「館長」としての役割があるからだ。

館長がどのような運営方針を持っているのか、どれほど正確な情報を持ちえているかは、マネジメント上重要である。スタッフの少ない青山剛昌ふるさと館の場合、それに加えて専門性や著作権管理などにも長けていなくてはならない。

ただし、北栄町の場合、役場の職員が兼務しているため、「館長」としての役割が十分に担える状況ではない。むしろどのような役割に補完が必要なのか、を検討することが今後必要になる。

3.2.5 小学館担当者へのヒアリング (09.7.27)

青山剛昌ふるさと館の著作権に関する窓口

表3 北栄町担当者ヒアリング結果

①青山剛昌ふるさと館のマネジメントについて
・当初から館運営について専門性を欠いたままの出発であり、今後のビジョンも確定したものは無い。
②現状について
・現状については、予算措置における議会の態度、ふるさと館を中心としたまちづくりに対し、住民の参加意向が無い地域、という面で限界を感じているとの認識。
・活性化の拠点としての意向はあるが、具体的な改善策は特に無い。
③契約上、やりにくいと感じているところ、改善したい内容
・小学館側から「青山剛昌作品全般」を取り扱うように指示があった
・今後の運営方法としては第3セクターや、指定管理者制度などについても検討したい。
④現在の展示に関する評価について
・館の設立時に独自収入による運営と債務償還を予定して予算説明しており、それが未達成になっている現在では議会や町内部で反発が強い。こうしたことから、一般会計を通じてリニューアル資金を調達できず、展示改善ができない。
・現在の展示については、限られた予算の中でよくやった。小学館も来客者も評価しているという認識にある。
⑤予算について
・議会からの反発があるため、一般予算にコナン関係の事業を組み込むことができない。
・モニュメントなど県の補助金の対象となれば議会も納得する。
⑥北栄町の活性化における青山剛昌ふるさと館の位置づけについて
・平成9年の旧大栄町商工会の地域振興ビジョンとして「コナンのまちづくり」が掲げられる。観光客の立ち寄り先、町への観光の拠点としての位置づけ。
⑦情報共有、情報公開について
・状況については町長に報告している。
・ふるさと館が苦しい、という程度の認識しか関係者間でコンセンサスが得られていない。
・町民や議会では反発が大きい。税の無駄遣いという認識が広まっている。

表4 小学館担当者ヒアリング結果

①現在の北栄町との関係について
<ul style="list-style-type: none"> ・現在は良好な関係だと考えている。 ・基本的な考え方は、コナンというキャラクターを愛に使うに欲しくない、ということだ。それと、北栄町に関しては、ライセンス料やその他、かなり優遇措置になっている。 ・現在、少なくとも窓口は一本化しているし、週に1度のメールのやり取りもしている。契約に加え、覚書を交わしたため、特に問題点は今のところないはずである。
②入館者が減少している。
<ul style="list-style-type: none"> ・それは北栄町がどうするかだ。予算がない中で厳しいとは思いますが、小学館も協力はしたい（できることは限られている）。ただ、写真で見ると、展示を改善しなければ厳しいのではないかと。
③コナンのファン層に関するデータはあるか
<ul style="list-style-type: none"> ・最近では、コナンの公式携帯サイトの登録者がほとんど女性、10代後半から30代までで占められていた。先生へのファンレターも10通あれば9通はこれらの女性、である。
④展示を改善することについて
<ul style="list-style-type: none"> ・アニメや映画もかなりの影響力がある。この点も展示に組み込んでいくことが重要だろう。
⑤今後
<p>小学館としても、青山氏としても、何かの間違いで「ふるさと館」が閉鎖ということになったらイメージ、売上に影響があると考えている。</p>

は、小学館の青山剛昌担当編集者である。本来、著作権管理を行っているプロダクションが窓口になることが通常であり、編集者が窓口になることは珍しい。

3.2.6 調査結果まとめ

調査結果は、北栄町が事前に整理した課題（表1）のいくつかをデータによって証明し、同時に別の課題も明らかにしている。

【文献調査】

ミュージアムの運営の一般的な留意事項を抽出した。

【来場者アンケート調査】

明治大学や鳥取グランマへの聞き取り調査は、入館前と入館後に実施したことで、館の現在の評価を得られた。

十分なサンプルによって館の問題点を洗い出せた。

【関係者へのヒアリング】

運営のビジョンが欠けていることや、情報共有が十分ではないことなど組織運営において重要な要素のいくつかが欠落していることが明らかとなった。

こうした点から、青山剛昌ふるさと館における改善の余地は多い。

一方、新しい展示や企画があれば再訪したい、という意向をもつ来場者が少なくないことや著作権を管理する小学館ができる限りの協力をする意思を示しているという調査結果は、今後問題点を改善していく上で前向きに捉えることができる。指摘した課題解決を行う中で現状の館運営の質を向上させ、来場者ニーズにあった展示内容やイベント実施を実現できれば、リピーターの獲得などより一層の集客に繋げられる可能性があるからである。

4. 青山剛昌ふるさと館の収支推計

青山剛昌ふるさと館の現状の入場者数に対して、館の展示内容を改善した場合と改善しなかった場合とに分けて入場者数の増減を織り込んだ試算を実施した。

仮に、現状維持の場合、営業活動等、これまで十分に実施できていなかった活動によって多少の改善は見込める可能性はある。しかし、アンケートの結果から判断すれば、現在の入館料は今後支持されなくなる可能性が高い。したがって、割引や引き下げなどの対応は重要な課題である。

記念館、博物館といった施設は、通常、開館時の入場がもっとも大きく、以降、特別な

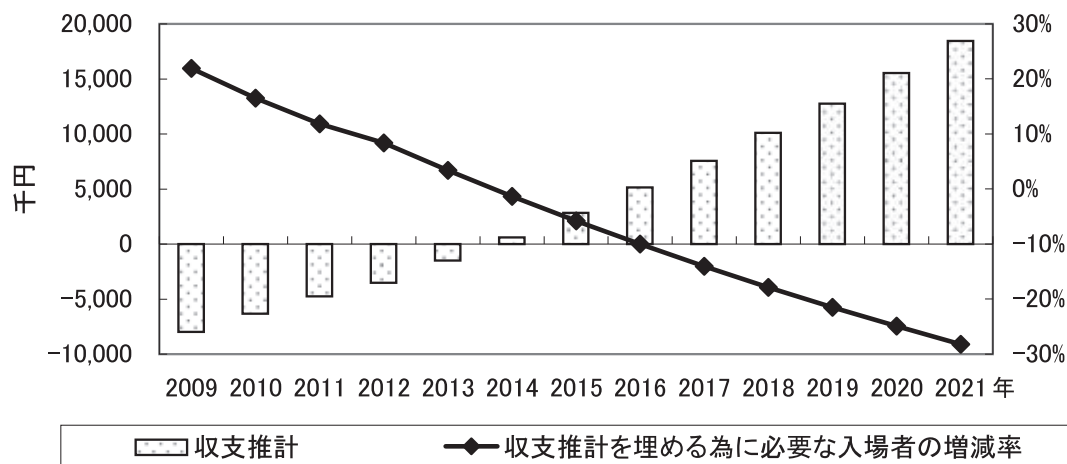


図10 館の更新費用として毎年250万円を見積り、入場料を値下げし、さらに毎年5%の入場者数増加があると見込んだ場合の推計

(出所) 北栄町提出資料に基づきTORC推計。

注) 推計の前提として、①平均入場料を500円に引下げ、②年間250万円の施設改修および設備投資資金を計上し、③両者の効果により年間入場者数が5%ずつ上昇した場合を想定している。

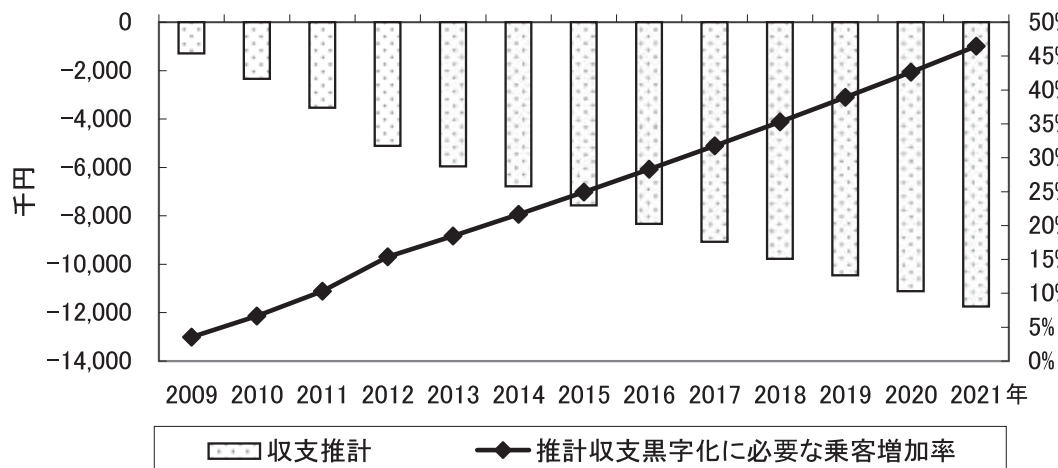


図11 館の更新費用を0とし、入場料を現状のままに据え置いたとしたとき、毎年3%ずつ入場者数が減少したと考えた場合の推計

(出所) 北栄町提出資料に基づきTORC推計。

注) 推計の前提として、①平均入場料は実測値、②改修修繕などを見込まず、③両者の効果により年間入場者数が3%ずつ低下した場合を想定。

事情がない限り、来客数は漸減もしくは横ばいとどまる。

青山剛昌ふるさと館は、現在、2年間の運営において7万人前後の来場者を獲得しているが、今後、リピーターや外部へのアピールのための館内改修などが行われない場合、求心力は衰えざるを得ない。そうした場合、どれだけ運営費用を削っても最大の支出項目である償還費用がファイナンスできなければ赤

字額が年々累増することとなる。また、仮に入館者が現行のまま横ばいで推移したとしても図3に示すとおり累積債務の計上を免れない。

このため、館の展示内容などへの投資や外部宣伝を積極的に打ち出し、来館者数を増加傾向に転じさせることは館の持続的運営において必要不可欠であると考えられる。

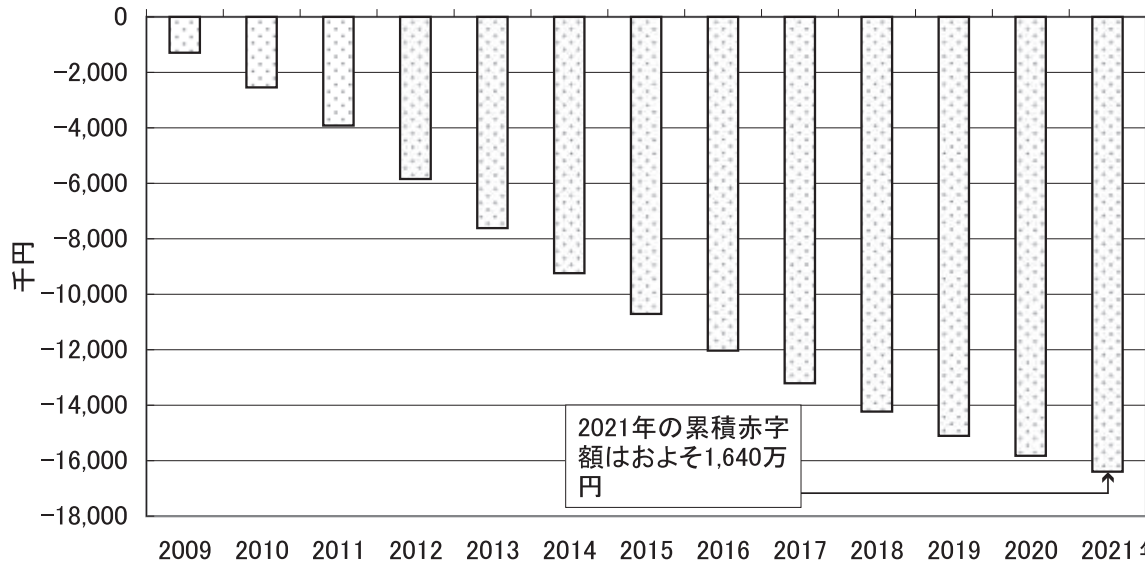


図12 館の更新費用0として、入場料を現状のまま据え置いて、入場者数は現在実績のまま推移したと考えたときの累積債務の額

(出所) 北栄町提出資料に基づきTORC推計。

5. 調査結果からみた青山剛昌ふるさと館が抱える課題と対応

これまでの調査結果を整理すると、青山剛昌ふるさと館はいくつかのギャップを抱えていることが分かる。まず、一般的なミュージアム運営とのギャップである。これは、館の運営や展示に関する専門家がないこと、将来のビジョンやコンセプトに沿った展示がなされていないことなどが挙げられる。

次に来場者とのギャップである。これは入館料の設定、期待する展示によく現れている。

最後に関係者間のギャップである。担当者、

町、スタッフ、小学館といった関係者間で情報共有が十分ではなく、円滑なコミュニケーションの障壁となっている。

このようなギャップを抱えていることを踏まえれば、現在の青山剛昌ふるさと館は、まだそのポテンシャルを十分に発揮しているとはいえない。この点について認識を新たにする必要がある。

これらを課題として大まかに運営に関する課題、展示に関する課題、ミュージアム運営における基礎的課題として分類・整理し、対応（案）を示したものが表5である。

表5 青山剛昌ふるさと館の課題とその解決方法

	課題の概要	具体的解決方法
運営に関する課題	予算の柔軟性の確保	対議会対応、町民向け情報提供・情報公開
	入館料の見直し	家族割引の導入、料金引き下げ実験の実施
	広報戦略の見直し	WEB制作会社の入れ替え
	運営主体の見直し	内部人事、組織変更、指定管理者の模索
展示に関する課題	評価に沿った展示の見直し	アンケート、専門家による評価
	アニメ・映画の活用	小学館プロダクションとの再協議
	ショップの機能強化	雰囲気、レイアウト改善、オリジナルグッズ販売
	体験メニューの新設など	来場者の意向調査
ミュージアム運営における基礎的課題	外部評価の導入	外部評価委員会、運営会議の設置
	基礎的インフラの課題	アメニティ（空調）、バリアフリー、9号線沿いの看板設置

6. 事例調査

4節で整理した課題について、その対応を具体的に検討するためには、他のミュージアムやキャラクターを活用した取り組みではそれらをどのようにクリアしているのかを調査することが参考になる。

調査対象は高知県香美市にあるやなせたかし記念館（通称：アンパンマンミュージアム）と、埼玉県鷲宮町のキャラクターを活用したまちづくりを仕掛けている鷲宮町商工会である。

6.1 アンパンマンミュージアム

アンパンマンミュージアムは、青山剛昌ふるさと館と同じく、交通不便な地域にあるにもかかわらず、年間13万人の来場者を達成している。ミュージアム設立以来、安定して来場者

に支持される理由は何か。とりわけ運営上の留意点や展示の工夫について調査を行った。

〈アンパンマンミュージアム概要〉

平成10年に設立された、アンパンマンの作者、やなせたかし氏の作品展示を目的としたミュージアム。季節ごとの常設展と企画展による展示を行う。コンセプトとしては大人も鑑賞に堪えうる作品展示が目指されているが、子供を対象とした体験型設備なども設けられている。黒字事業であり、町および合併後の市から高い評価を得ている。

施設名称	香美町立やなせたかし記念館 アンパンマンミュージアム
施設設立	平成10年8月オープン
敷地面積	3766.7㎡ 延べ床面積 1813.4㎡



建物にも世界観が活かされている。



展示は美術館そのもの。



工夫が凝らされた展示。



充実のシアタースペース。

構造・規模	鉄筋コンクリートラーメン構造 地上4階地下1階
運営者	財団法人アンパンマンミュージアム振興財団
運営形態	指定管理者制度
年間入館者数	約20万人
入館料	大人700円／中・高生500円／ 小人（3歳以上小学生）300円

6.2 鷺宮町商工会

鷺宮町商工会は、アニメ「らき☆すた」の舞台として描かれた神社に集うファンを取り込み、ファン、商工会、住民が一体となった様々な企画を展開し、ムーブメントを起している。商工会がどのようにキャラクターの著作権管理やイベント展開を行っているのか調

査を行った。

〈鷺宮町商工会の取り組み概要〉

鷺宮神社に集ったファンに対して、商工会職員がヒアリングを行ったのが直接の取り組みの始まりである。以後、ファン向けのイベントを実施することを発案し、著作権元である角川書店へ連絡、角川からの企画書提案依頼に対して数日に対応し交渉を進める。イベント実施時にファンとの交流が始まり、商店街を巻き込みながら、来客者への「おもてなし」を基軸にした取り組みが行われ、商店街、町全体で商品販売の向上や活性化などに繋がる動きを見せている。

ヒアリング調査結果を青山剛昌ふるさと館の課題と大まかに対応させたものが表6である。この中で、とりわけ強調すべき要素は、



神社の境内に飾られたキャラクターの絵馬。



マンガの帯にも宣伝が入る。



アニメに出てくる神社。



町内の中華料理屋の店内。

表6 青山剛昌ふるさと館の課題に対する事例調査からの知見

課 題	対 応	
青山剛昌ふるさと館	アンパンマンミュージアム	鷺宮町商工会
運営に関する課題		
予算の柔軟性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 議会は、専門経営に対して口を挟むことはない。運営が上手く行っていることの裏返しでもある。 ・ 運営委員会もなく、基本的に財団による運営を行っている。作者（やなせたかし氏）のミュージアムに対する意向が尊重される。 ・ 神奈川県川崎ミュージアムは赤字体質だったが、外部評価委員会導入後、その結果により議会在直接現場で状況を視察し問題を把握。むしろ維持に予算がついた。 ・ 議会や関係者が現場を実際に見る必要は強い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少ない予算でもアイデアと実行力があれば仕掛けはできる。
入館料の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 料金については「高い」と思わせないようにしないといけない。 ・ 現在の料金設定で運営上のバランスを保っている。 	—
広報戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四季に応じて常設展を実施、別館の企画展などを行っている。 ・ エージェントへの売り込みは行っていない（現在、必要ない）。 ・ テレビ局でミュージアムの紹介放送がある。 ・ 団体入場は少ない（ここ2年少しずつ増えている）。1~2年目は10程度しか団体が無かったので旅行業者との特約を解約。 ・ 個人客の口コミによる宣伝が中心。るぶ等の記事をみて来た。企画展のみ有料記事を打つがそれ以外は無料記事のみ。 ・ それゆえに中身が充実していないとつらい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ フィルムコミッションとしてロケーションサービスを実施。 ・ メディアの露出が進んだことで住民側の同意が得られた。 ※ファンを大切にすることで、ファン自らがブログなどを使い口コミの宣伝をしてきている。
運営主体の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 13名全員が学芸員の資格を持っている。 ・ 利用料は一旦市が全て回収。運営費は委託料という形で入ってくるが、館としては利用料で運営したほうが良い。 ・ 専門能力を持った学芸員などは施設の方向性について、こうしたい、というようなアイデアやそれを実現しようとするモチベーションを持っている。館を維持するにはそうしたものが重要、役所からの出向では話にならない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 画像処理、デザイン等の技術（趣味的）を持った若手職員が自発的に企画を立案、上司も企画者の立場から参加しているため、迅速に実行できる。
展示に関する課題		
評価に沿った展示の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 展示や企画などの運営面で継続性を作るためには専門性が必要となる。 ・ 見せ方の工夫、専門職スタッフが担っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファンを大切にすること、楽しんでもらうことを常に念頭に置いている。
アニメ・映画の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ やなせたかし記念館や北栄町は境港とは全く違う。境港は商品化権がTV未放送の時期に実施できたので、地元かなりおろすことができた。 ・ テレビ放送しているものは「しほり」が非常に強い（アンパンマン、コナンなど）。 ・ キャラクターを前面に出して集客を行うというコンセプトが当初から無かった、あるいはこうした考えでは事業は失敗する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歳末大売出しのはずれカードにキャラクターの絵をつけたことで、商店街での売れ行きが急増した。 ・ 町おこし、ではなく町のファンを大事にする視点。商品開発や宣伝開発でもこの視点を大事にしている。はずれカードにキャラクターの絵を載せるなど。 ・ 作品の世界観は商品企画にも重視する。
体験メニューの新設など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初、子供向けというものではなく、美術館というコンセプトであったが絵本会社からの提案もあり子供を対象とした展示も作った。 ・ 結果的に、大人も子供も楽しめるものにはなっていると思う。 ・ 外部からはより遊園地的な施設を望む声もあるが、当初コンセプトや作者の意向もあるので断っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町に来てもらうことそのものがファンにとっては体験。その中で、より楽しんでもらうために、様々な仕掛けをしている。 ・ 世界観を大切にしないと体験にならない。
ミュージアム運営における基礎的課題		
外部評価の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当館も外部評価を導入していたが、入館者と我々スタッフの考え方が同じであったため今は実施していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来場客数の急激な増加などから、商工会がファンに調査を実施する。ファンの対応など好意的な面から、徐々に交流の糸口である「おもてなし」の感覚が生まれる。
バリアフリー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 館はバリアフリーになっているが、ベビーカーの利用は禁じている。 	—
その他（ロイヤリティ関連）	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロイヤリティは権利者と実施者との信頼関係に基づく。 ・ そもそも行政は著作権についてずさん、その点が権利者との齟齬を招く。 ・ 香美市でも著作権に絡む大きな失敗を幾つか続けてきた。 ・ 著作権者との交渉は、著作権者側のメリットを実感させられるかどうか大きい。 ・ 著作権関係は非常に難しく、担当者同士の信頼感が重要。 ・ 作者の考えを重視しなくてはならない、個人記念館ならではの難しさもある。 ・ 館の運営サイドと作者との関係が円滑であることが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業者の地域への協力に対して、地域も業者に協力したいという思いが生まれてくる。 ・ そうした信頼関係を大事にするため、商工会からは各商店に対して著作権関係の指導を強く行った。 ・ 角川に提出する企画については、著作権権利者の利益になる点を重視し、アピールすることによって、これにより、著作権利用などがよりスムーズになることがある。

2つの事例に共通して見られるように、ファン、もしくは作者といった館を支えている人々を重要視し、世界観を大切にすることである。

そのほかに、アンパンマンミュージアムでは、運営・展示に関して専門家の重要性が指摘されており、鷺宮町商工会では企画力や実行力の重要性が示されている。

また著作権に関しても、著作権者やプロダクションがメリットと感じる提案ができるかどうか重要であり、その前提に信頼関係を築くことがある。

7. まとめ

アンパンマンミュージアムで調査に協力していただいた担当者は、「何もないところが集客できるようになったことを評価すべき」と述べていた。青山剛昌ふるさと館の現在の年間入館者数7万人という結果は、前身の大栄歴史文化学習館での年間入館者1万人を大幅に上回る。まずこのことを純粹に評価すべきであろう。

その上で、当初の年間入館者数目標であった13万人という数値をどのように捉えるのか。今回の調査は、こういった課題から改めて見つめなおす機会となるはずである。確かに青山剛昌ふるさと館は運営体制や小学館との関係など、十分とは言いがたい。また、青山剛昌氏の描くキャラクターの人気ぶりを考えれば、更なる集客ができて当然のようにも思われる。

しかし入館者数を問う以前に、誰のためのミュージアムなのか、作者の思いは十分に反映されているのか、といったキャラクターを扱う上での基本的な考え方が確立されていなければ、専門家を入れることや運営主体を変えることなど対応を行ったとしても、効果は十分に発揮されないだろう。

最後に、青山剛昌ふるさと館の活性化のための取り組み案を提示し、本調査報告を終わりにしたい。

〈今後の取り組み（案）〉

- ・住民、行政、議会を含めた情報共有の場の設定（再生戦略会議の設置）
- ・館のコンセプト・ビジョンの確立
作者の思いを尊重しつつ、ファンの期待に応える施設として位置づける。
- ・ファンへの意見募集
口コミなど影響力があるのはファンである。ファンとの交流の機会を持つ。
- ・青山剛昌氏へのヒアリング
作者である青山氏の考え方を、現状を示した上で、改めて聞いておく必要がある。
- ・実行力を持つ運営体制への転換
現行体制は見直す必要がある。現場の意見、ファンの意見を迅速に反映できる体制に変える。
- ・入館料値下げ実験、割引サービス実験
実験を通して、データの収集のほかに、館のPRを絡めて行う。
- ・専門家（学芸員など）の導入
展示に関しては専門性が必要。体制変更と併せて導入することが考えられる。

〈参考文献〉

- 大堀・小林・端・諸岡『ミュージアム・マネージメント』東京堂出版、1996年。
- 塚原政彦『ミュージアム集客・経営戦略』日本地域社会研究所、2004年。
- 村井良子編著『入門ミュージアムの評価と改善』アム・プロモーション、2002年。