

# 令和3年度 文化経済戦略推進事業 実施報告書

---

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

2022年 3月 31日

**NRI**

*Share the Next Values!*



## 1. 検討サマリ

## 2. 検討資料抜粋

# 本検討の背景・目的と検討内容

## ■ 本検討の背景・目的（※仕様書より抜粋）

- 文化庁が過去2年間実施してきた事業では、アーティストと起業家（企業）が協働する機会を創出するとともに、マッチング、評価軸の策定、資金調達の調査等といった方法論に関する検討を行ってきた。結果として従来のアート × ビジネスの推進・スキーム構築に加え**文化芸術組織の体質強化の必要性**が浮き彫りになっている。
- 今年度は、過年度に把握した方法論・ツールを踏まえ、文化芸術組織が自ら新規事業を企画し、**企業との提携・資金調達まで行える体質を獲得することを目的に、文化芸術組織へのビジネスサポートの仕組み作り**を行う。
  - 実証的企画、ビジネスサポートのあり方の検証等を独立行政法人国立美術館（主に東京都に所在する施設を対象とすることを想定）において実施。その際、当該法人の意識や組織体制についても、継続的に企業からの投資を集めつつ取組を進めるという観点からの改善も意識する
  - 実証的企画、ビジネスサポートのあり方の検証等を独立行政法人芸術文化振興会（とりわけ国立文楽劇場（大阪））において実施。その際、当該法人の意識や組織体制についても、継続的に企業からの投資を集めつつ取組を進めるという観点からの改善も意識する

## ■ 上記を踏まえた本業務での検討実施内容

### （0）現状理解

- 過年度における各対象施設・組織における取り組み内容の棚卸を実施。アイデア検討に向けた現状の認識合わせを実施

### （1）チームビルディング・意識合わせ

- 過年度までの取り組み内容における組織内の課題感の共有、美術館・文化施設のトレンドの確認より、目指すべき方向性を合意

### （2）初期アイデア検討・事業仮説構築

- 各文化施設展開すべき事業内容のアイデアを検討。事業検討領域において、できるだけたくさんアイデアを創出できている状態及び検討を進めたいアイデア案を導出した

### （3）事業企画書・計画書作成

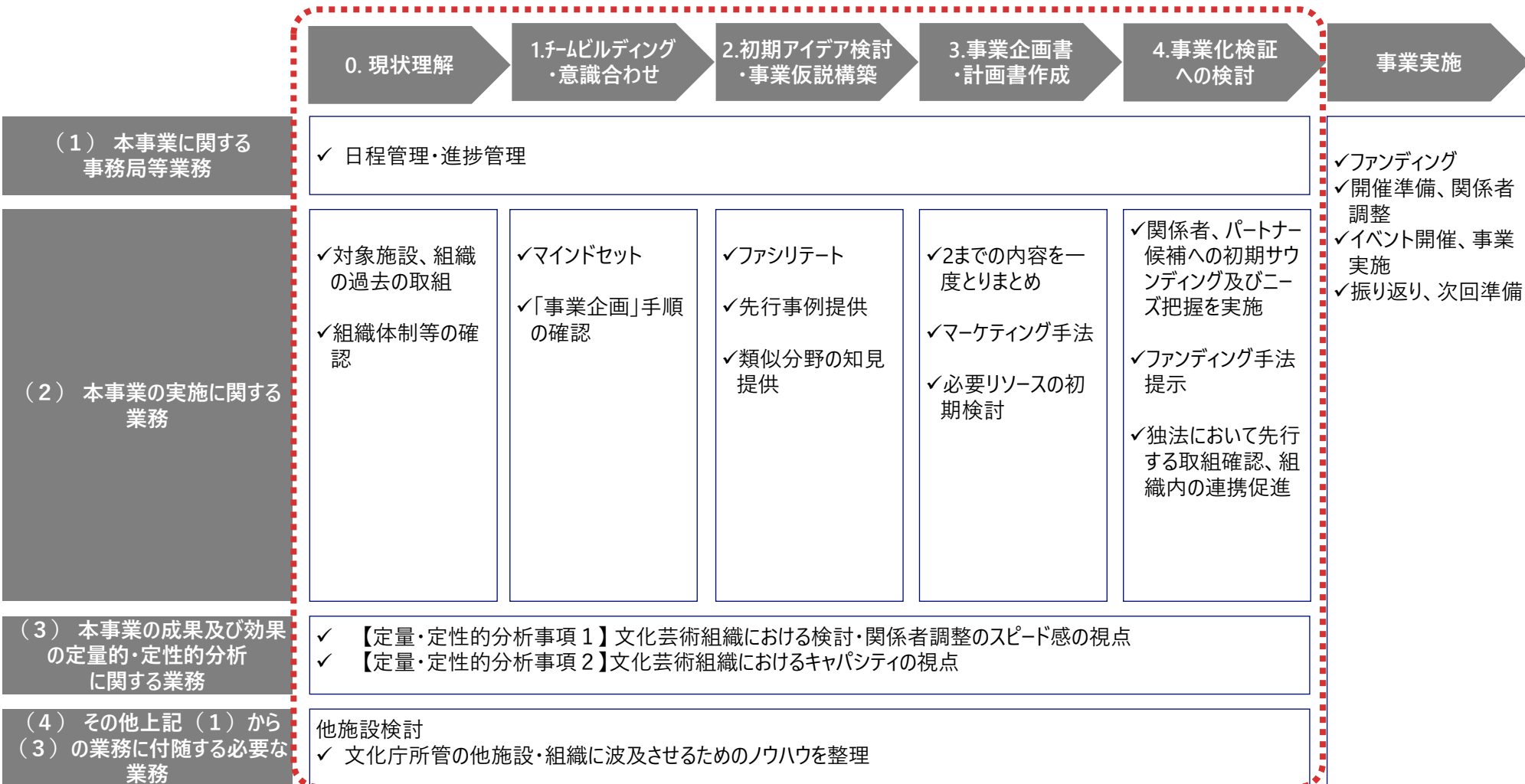
- 今後検討すべき点が明確になっている状態を目指すと共に、主体的に検討した事業アイデアに対する各対象施設の実行に向けたアクションを整理した

### （4）事業化検証への検討

- 今後のアクション実行の際に必要な課題や対応策を整理。実行の際に想定される事項について外部インタビュー等を通じた検証を行った

参考) 企画書における実施内容

# 国立文楽劇場および東京国立近代美術館共に以下のフローに伴い検討を実施



# 文楽劇場、東京国立近代美術館共に全6回打ち合わせを実施し、次年度活動に向けた課題の抽出および施策の方向性とアクションの整理を行った

## 0. 現状理解

- 直近の財務・取組実施状況及びヒアリングより現状を整理
- ✓ 収益構造として補助金に依存している状況
  - ✓ 主力事業である公演事業は堅調に推移しているもののコロナ禍を機に急減。貸劇場収益も限定的
  - ✓ 顧客は高齢層が占めており先細りリスクがある
  - ✓ 文楽という特異なコンテンツから公演のみでの大衆訴求が難しい

## 1. チームビルディング・意識合わせ

- 主活動課題①～④と支援活動課題⑤～⑦を導出
- ①ファン化シナリオ含めたターゲットニング実施
  - ②顧客体験の最適化
  - ③PRプロセスでのマネタイズ化
  - ④主活動の管理・改善機能獲得
  - ⑤演者稼働の安定化
  - ⑥“ハコ”機能活用最大化
  - ⑦投資余力の向上
- 本検討では短期的に効果を得られる可能性が高い、主活動に対する検討を優先

## 2. 初期アイデア検討・事業仮説構築

- ✓ 公演実施前後の顧客体験を含めた体験プロセス（1注意・関心、2検索、3消費、4共有）に対し、獲得ターゲットごとの提供価値・サービスをブレインストーミングにより導出
- ✓ 各プロセスごとのサービス実施により顧客体験価値向上による公演集客増とプロセスにおける別マネタイズポイント構築を主眼において整理した

## 3. 事業企画書・計画書作成

- ✓ 2.にて検討したアイデア実行に向けて、事業計画を作成し実行可否を判断する必要がある。そのため、2.の内、一例としてライセンスビジネスをサンプルに事業計画を作成。作成プロセスを確認することで別アイデアについても同法人内での検討自走を期待
- ✓ 上記は、パイプライン管理による新規事業開発プロセスに沿って検討を実施

## 4. 事業化検証への検討

- 全体のアクションプランと活動に向けた必要観点の再整理を実施
- また、ライセンスビジネスにおける以下の論点を検証することで事業化の観点を明確化
- ✓ 事業展開による公演への波及効果の具体化
  - ✓ パートナー企業・団体のニーズ特定
- 加えて、今までの議論内容から課題の全体像と対応方針を整理。次年度に向けた取り組みの方向性をすり合わせ

- 直近の財務・取組実施状況及びヒアリングより現状を整理
- ✓ 収益構造として補助金に依存している状況
  - ✓ 主収益源である共催展は協力企業の減少から縮小傾向。自主展は資金力の少なさから小規模に留まる
  - ✓ 新規事業としてアート×ビジネス等他サービスに取り組むも組織内での機運醸成が伴わず取り組みが限定的

- 複数の課題が存在していると想定されるも、短期的に改善が可能と想定される以下の論点にフォーカスして議論の深堀を実施
- ✓ 特別展における担当の企画立案プロセスの画一化による集客・収益のバラつき低減を図る
  - ✓ 特にテーマや展示内容で収益確保が難しい展覧会が今後も生じることを前提として、提供価値を棚卸することで、寄付や共催によらない外部事業者の巻き込みを図る

- 特別展の企画立案プロセスの画一化に向けた検討項目を追加
- ✓ 集客・収入・利益見込みの精度向上を目指し、過去実施結果やニーズ調査に基づく予測工程を追加
  - ✓ 上記に対する想定リスク・対応策検討欄追加
- 上記収益性が担保しにくい企画の発生を想定し、外部事業者とのコラボ案をNRI一次案に基づき導出。既存体制における取組の実施ハードルを鑑み精査

- 外部事業者とのコラボの際に必要な法人営業の考え方・ポイントと必要体制について整理
- 法人実施に向けたマス営業の訴求ポイントの具体化と営業対象となる企業のリスト・所属団体リスト、並びに具体企業を例とした個別営業時の検討ポイントの具体化を実施

- 次年度以降の法人営業実施に向けて以下の論点への対応が必要となっており、文化庁との連携及び必要リソースの拠出も含めた検討が急務
- ✓ 現状美術館法人全体で法人営業要員は限定的。マス営業実施に向けては採用コストをカバーし得る資金確保が必要
  - ✓ 上記対応策として外部販売代理店等の活用が想定されるものの、同様に成功確度が不明瞭な支出への挑戦するための資金捻出は必要

## 打合せスケジュール

#	文楽劇場	国立美術館	アジェンダ	詳細（共通）
#1	2021/12/27（月） 13:00～14:45	1/14（金） 14:30- 16:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討の進め方ご共有</li> <li>最終アウトプットイメージ合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の検討の進め方を共有させていただいた上で、目指す最終ゴールを合意する</li> <li>ご共有いただきたいデータや資料についてご説明させていただき#1後にお送りいただく</li> </ul>
#2	1/11（火） 11:00- 12:00	2/21（月） 10:30- 12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題整理及び打ち手例の確認</li> <li>優先課題の当たり付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PLなどの公開情報や共有いただいたデータを基に課題要因を整理し、当日議論し精査</li> <li>優先すべき課題の当たり付け（対応可否を加味して取捨選択する想定）</li> </ul>
#3 (#2.5)	1/19（水） 10:30- 12:00	3/3（木） 10:30-12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先課題の深堀検討</li> <li>打ち手例の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先すべき課題に対する課題要因の深堀を実施</li> <li>対応する打ち手の洗い出し</li> </ul>
#3 (#3.5)	2/8（火） 10:00-12:00	3/9（水） 10:30-12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>打ち手の詳細化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応する打ち手の追加議論</li> </ul>
#4	2/18（金） 16:00- 17:30	3/14（月） 15:00- 17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクションプラン整理①</li> <li>推進における課題の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>打ち手実施に必要なアクションプランの整理（直近2年程度）</li> <li>アクションプラン実行上の課題を整理</li> </ul>
#5	3/11（金） 10:00- 11:30の間	3/22（火） 12:00- 14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクションプラン整理②</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回整理した内容をブラッシュアップ</li> </ul>

## 1. 検討サマリ

## 2. 検討資料抜粋

### 2-1. 国立文楽劇場

### 2-2. 東京国立近代美術館

## 0. 現状理解

# 受領データの分析や課題認識に関する議論より、短期的に対応すべき課題を整理した

### PRプロセスでの顧客体験の最適化

- 直近の財務状況では、運営費交付金除く収益構造のうち、公演に関する事業が主となっている。20年度はコロナ禍の影響により収益が縮小している状況。事例調査より、公演以外事業の収益比率の向上については取り組み余地が残っている可能性があると思料

### ファン化に向けたターゲティング実施

- 公演事業の主要顧客となっている友の会の会員において、会員の内訳が高齢層へと偏っており、顧客層の拡大に向けてターゲットとしている層の見直しが必要

### 新規ターゲット向けコンテンツの追加

- 直近は、体験教室などを通じての興味関心の後押しや、外部コンテンツとの連携、公演時間の短縮化などを通じ、若年層や訪日外国人への訴求を行っているものの、大幅な集客増や新規ターゲットの確保に向けては新たな施策検討が必要

### 劇場の“ハコ”機能活用最大化

- 劇場での提供価値が公演に閉じており、劇場としての“ハコ”機能拡大（≒アセットとしての活用レバレッジ）は行えていない状況。公演事業は継続しつつも来場客や地域周遊客への価値提供には拡大の余地が残っている状況

### 主活動の管理・改善機能獲得

- 公演・非公演の各取り組みにおいて、外部事業者からの提案などにより機会ごとに取り組みは実施しているものの、取り組み開始から結果までのモニタリングや伴うアクションの修正の実施には至っていない。今後組織的な取り組みとして収益拡大を目指すにあたってはPDCA管理機能の獲得が必要と思料

### 演者稼働の安定化／投資余力の向上

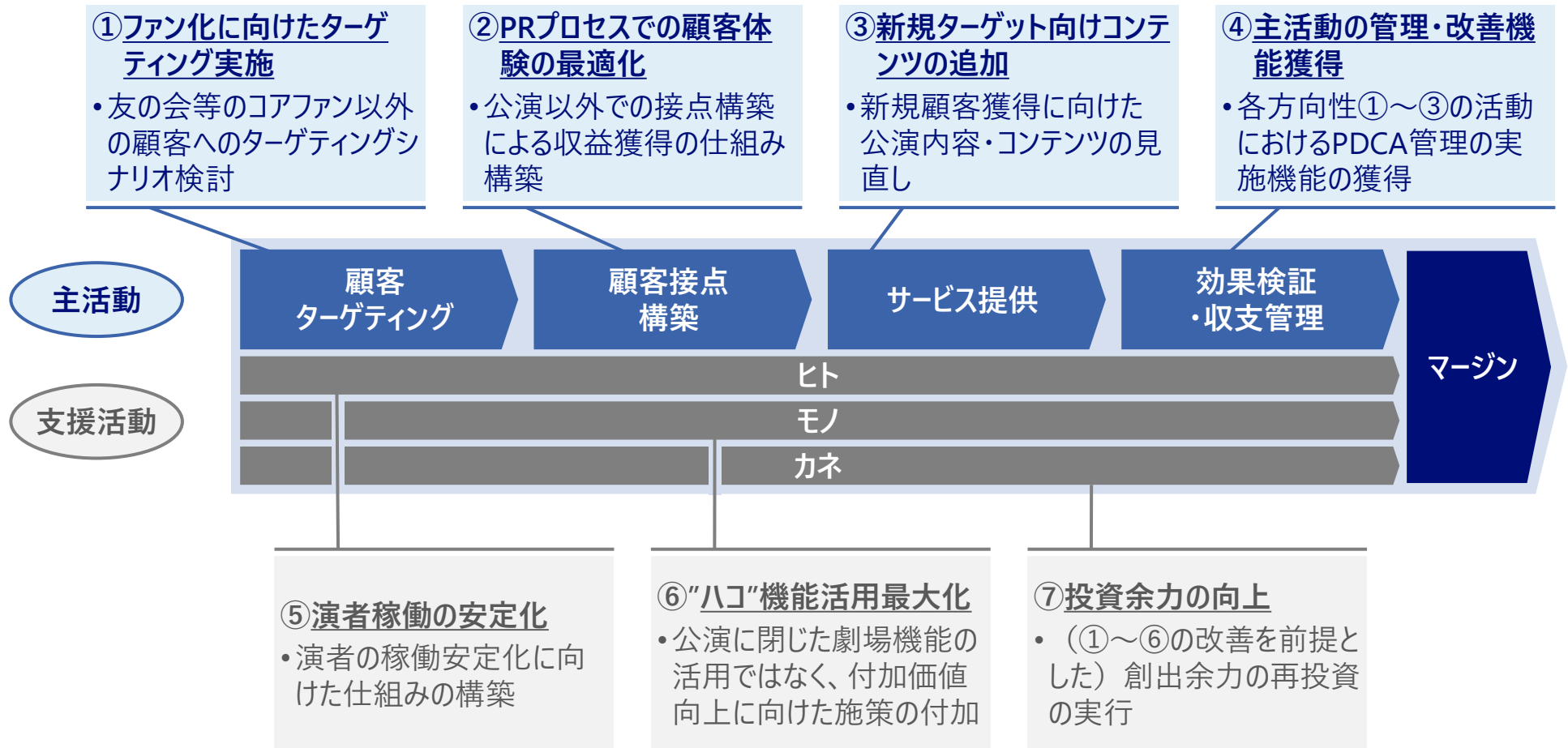
- 文楽の特性上、長い年月をかけた修行を必要としており公演において高い評価を受ける演者は大半が高齢となっている。そのため、体調不良など健康面での公演実施に対する影響を懸念している状況
- 直近のコロナ禍影響を主として、収益源が急速に縮小経過にあることから劇場全体として各施策に対する投資が限定的となっている状況。今後の回復に際し、再投資を見据えた利益確保は検討の最優先事項であり、今後の更なる文楽の発信においても財務面での余力創出は不可欠



# 文楽劇場との議論においては、早期の効果発現が想定される①②に関する議論へフォーカス

- 課題⑦については①～⑥の解決に伴い、法人全体の最適化に向け改善されるものと想定する

## 取り組みの方向性まとめ



## 2. 初期アイデア検討・事業仮説構築

# ①ファン化に向けたターゲティング実施と②PRプロセスでの顧客体験の最適化の解決に向けた施策アイデアを議論。取り組みの容易さ・効果発現の速さから優先順位を決定

### 施策アイデア一覧（※一部抜粋）

顧客の体験		1. 注意・関心	2. 検索	3. 購買	4. 情報共有
		文楽へ興味をもってもらい関連する商品・サービスを買ってもらう	興味を持った上で体験・イベントに参加してもらう	公演外での前後行程を楽しんでもらう（非公演）	自ら文楽劇場へ来館し公演を鑑賞してもらう（公演）
既存	リピーター・ファン			アップセル券の販売(#1) (#5) 食事サービスや、解説員による説明等が付帯したプレミアム席チケット販売	アップセル券の販売(#2) 友の会限定での見晴らしの良い高 額席等の付帯サービスが付いたチケ ット インセンティブの導入(#4) 友の会の友人紹介による特典
	単発・ 初回離脱客				インセンティブの導入(#6) 鑑賞回数に応じた特典を提供
新規	若年層 (親子連れ含む)	グッズ販売へコンテンツ提供(#7) キャラクターやコンテンツのぬいぐるみ などの製造・販売	娯楽施設とのコラボ(#8) 体験施設でのコンテンツ提供（謎解 きゲーム×文楽など）	アップセル券の販売(#9) 文楽にちなんだ玩具やおまけがついた 親子券の販売	
	学生	映像へのコンテンツ提供(#10) ドラマ・アニメなど映像コンテンツへの 文楽デザイン・コンテンツの提供	世界観の体験(#11) 舞台メイクと衣装での体験・撮影場 の展開	アップセル券の販売(#12) 子供から両親への招待券に食事が 付帯したチケット販売	
	青年	課金サービスへコンテンツ提供(#13) LINEスタンプなど課金コンテンツへの 提供	世界観の体験(#14) 体験教室×ゆかりの地での世界観の 直接体験教室の展開	アップセル券の販売(#15) 館内でのフォトスポットでの写真や映 像が後日送付し販売	
	中年	飲食店とのコラボ(#16) 食品製造・販売事業者×文楽の商 材を販売	福利厚生へコンテンツ提供(#17) 企業福利厚生サービスへの体験教 室追加	飲食店とのコラボ(#18) コラボ観劇弁当の展開	
	高齢者	食品メーカーとのコラボ(#19) 和菓子メーカーの商品パッケージヘ デザイン提供	健康増進コンテンツへの提供(#20) 福祉施設等での交流コンテンツとし て提供	アップセル券の販売(#21) 自宅～劇場の往復ハイヤータクシー 手配	
	会社役員・ エグゼクティブ	食品メーカーとのコラボ(#22) 御持たせ物として高額菓子・食品店 への文楽デザイン提供	福利厚生へコンテンツ提供(#23) 企業福利厚生サービスへの体験教 室追加	クロスセル券の販売(#24) 接待向け飲食店とのセット券、年間 シート販売	
	資産家・ 富裕層	コレクション商材とのコラボ(#25) 高級時計などのコレクター商材への 文楽デザイン提供	教養習得教室の展開(#26) 教養深化を期待する顧客への芸能 文化知識の習得教室を展開	アップセル券の販売(#27) 食事サービス付帯等のプレミアム席チ ケット販売	
	外国人	宿泊施設とのコラボ(#28) 文楽柄・デザインの特別室の提供	世界観の体験(#29) 文楽人形の操作・三味線演奏体験 教室の実施		

### 3.事業企画書・計画書作成 (1/2)

## 検討アイデアの内、ライセンスビジネスをサンプルとして事業計画書の作成を実施 作成を通じ、事業計画の作成手法や各論点に対する考え方の共通認識を醸成した

#### #1: どんなターゲットが対象か?

- 全年齢・セグメントへの提供を想定。ただし、既存の主力顧客である中年や高齢者ではなく今までリーチできていない若年層や高所得セグメントへのリーチを主とする

#### #2: どの工程を対象としたサービスか?

- 顧客の購買プロセスである「注意・関心」、「検索」、「購買」、「情報共有」の内、「注意・関心」、「検索」を対象としてビジネス展開する

#### #3: 公演の集客、単価向上へと繋がるか?

- 本ビジネスの主なKPIは、公演集客や公演時の顧客単価ではなく、公演に至るまでの顧客LTV（ライフタイムバリュー）である。また、ライセンスを幅広く展開することで、劇場公演以外で文楽に関する商材を幅広く利用していただくことで、劇場までの広告宣伝機能としての活用を期待する

#### #4: 成長している市場なのか?

- ライセンスの提供先としてのコンテンツ市場全体は拡大傾向。映像・ゲーム市場が牽引している状況。小売等のキャラクタービジネスは堅調推移している

#### #5: どんな企業が参入している市場か?

- 歌舞伎やサンリオ、ふなっしー等を代表例として、自社で求心力のあるコンテンツを開発し、エンタメ領域でサービスを展開している企業が参入。あらゆる商材にてコンテンツを展開していることから、機会ベースでライセンス提供を行っていると想定
- 例えば歌舞伎では、ライセンス利用に繋がりがやすいデザイン例を用意・公開しておくことでニーズ発生時に即座に対応できるよう準備している

#### #6: 誰にどんな価値を提供するか?

- 文楽特有のコンテンツ素地（IP）を活かしながら、ライセンス利用しやすいデザイン・コンテンツを構築する。高級品やニッチ商材が対象となっている専門品を取り扱う事業者を対象に文楽要素を付加し、特別感を演出することで価値を提供する

#### #7: どうやってパートナー・顧客を獲得するか?

- イベントや協会への参画し顧客となる企業へ露出することで接点を構築。広告代理店等のエージェントも並行活用する

#### #8: どうやって設けるビジネスか?

- パートナー協議の元、商材価格へのマージンにより収益を獲得。マージン算出のよりどころとなる価格は設定方法が多岐に渡るため、展開当初はパートナー優位の設定で実績を獲得し、知名度向上につれて自組織優位の設定へシフトする

### 3.事業企画書・計画書作成 (2/2)

## (続き)

#### #11：どんな要素による何の効果が生じるか？ (波及効果)

- ライセンスビジネスにおいては、直接的なライセンス料収益獲得の側面も存在するが、他社商材を活用した認知度向上や文楽に対する理解の促進等の効果が存在している

#### #12：実際に儲かりそうか？

- 初期投資がライセンス提供するIPのデザインや販促費にとどまるため、相対的にリスクが少ない状態で開始可能と思われる
- 同じ伝統芸能分野である歌舞伎をベンチマークとしてビジネス展開後5年間の収支計画を作成。対象期間内での黒字化可能性は十分ある

#### #13：どんな業務をすれば展開できるか？

- ライセンス提供するIPのデザイン仕入工程とライセンスの販売工程に大きく分かれる。収益に直接かかわる重要なファクターとして契約書内容があり、エントリー段階では提供先に比較的に有利な文面が望ましいものの、文楽のプレゼンス向上に伴い自法人有利な内容へとシフトすることで更なる収益拡大へとつながりえると考えられる

#### #14～16：業務実施に際し必要となるリソースはどの程度か？

- 文楽劇場側人員が専属・兼任含め限定的な要員数でも実施可能と考えられる

#### #17：既存プレイヤーとの競争に負けないか？

- ライセンスビジネスにおいてはデザインの重要性が高い。文楽における“人形衣裳”“かつら・髪型”“錦絵”“定式幕”等、「絵」に関する要素が軸になるのではないかと考えられる
- 歌舞伎では、衣装の柄や化粧、舞台装飾を軸として商材ごとに提供方法を分けている傾向。デザインを直接的に利用するケースと更に適したデザインへと作り変えるパターンで提供方法を分けることで提供先への訴求は可能でないか
- 上記内容に対するデザイナーやライセンスビジネス事業者からの視点も踏まえ、一定の競争力を有する

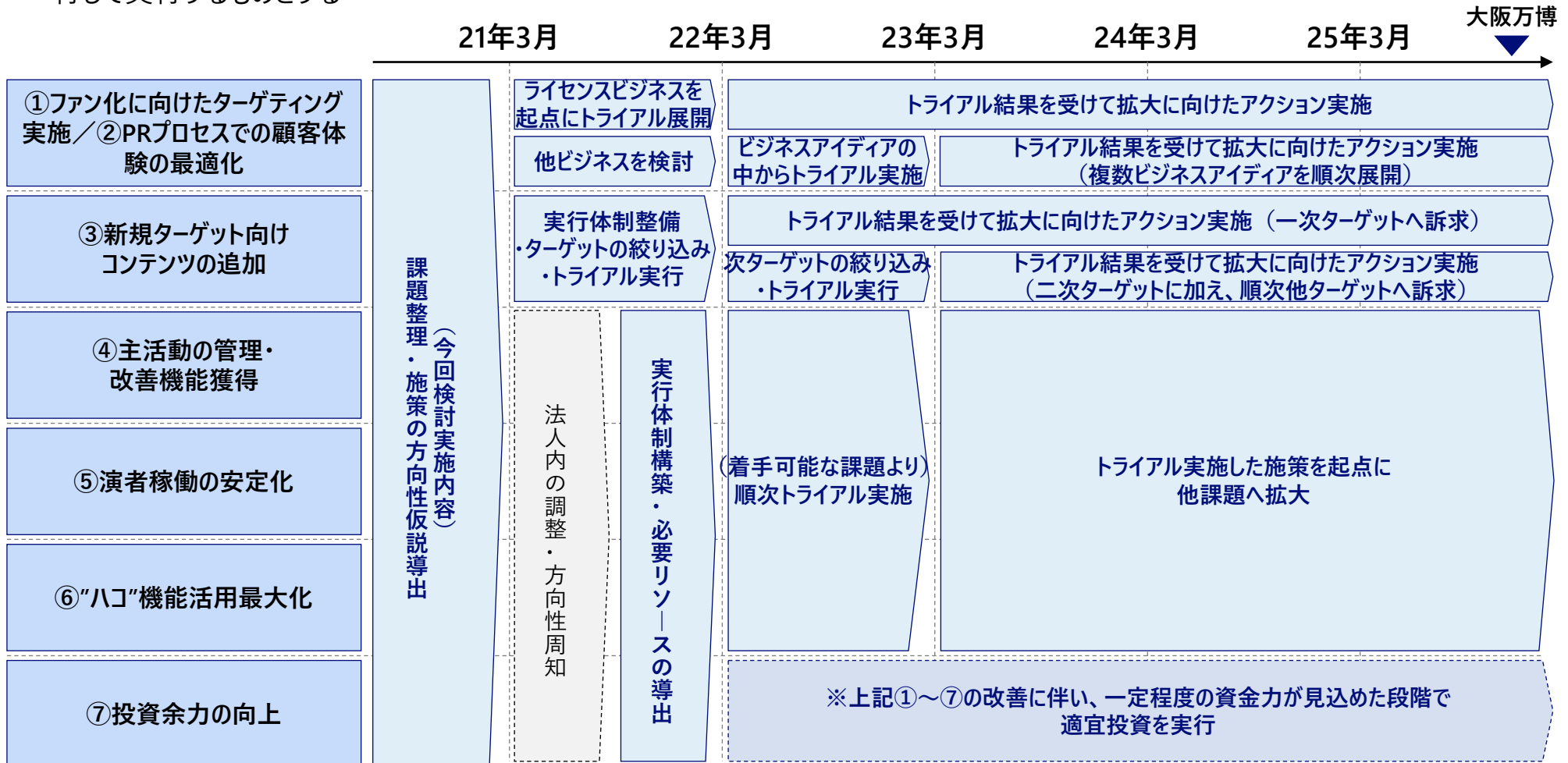
#### #18・19：既存事業への悪影響は存在しないか？／事業撤退は可能か？

- 仕入工程と販売工程それぞれに紐づくリスクは生じると想定されるが、主なリスクとしてコンテンツ展開の過程で、ライセンス提供先の売行きが悪く在庫あまりになり結果としてライセンスフィーが小さくなるのが挙げられる。他社事例からもコンテンツの入れ替えは利用状況に応じて行っていることから、販売状況のモニタリングとターゲットニーズ変化に応じた統廃合は適宜行うことでリスクの顕在化を防げると考えられる

#### 4.事業化検証への検討 (1/3)

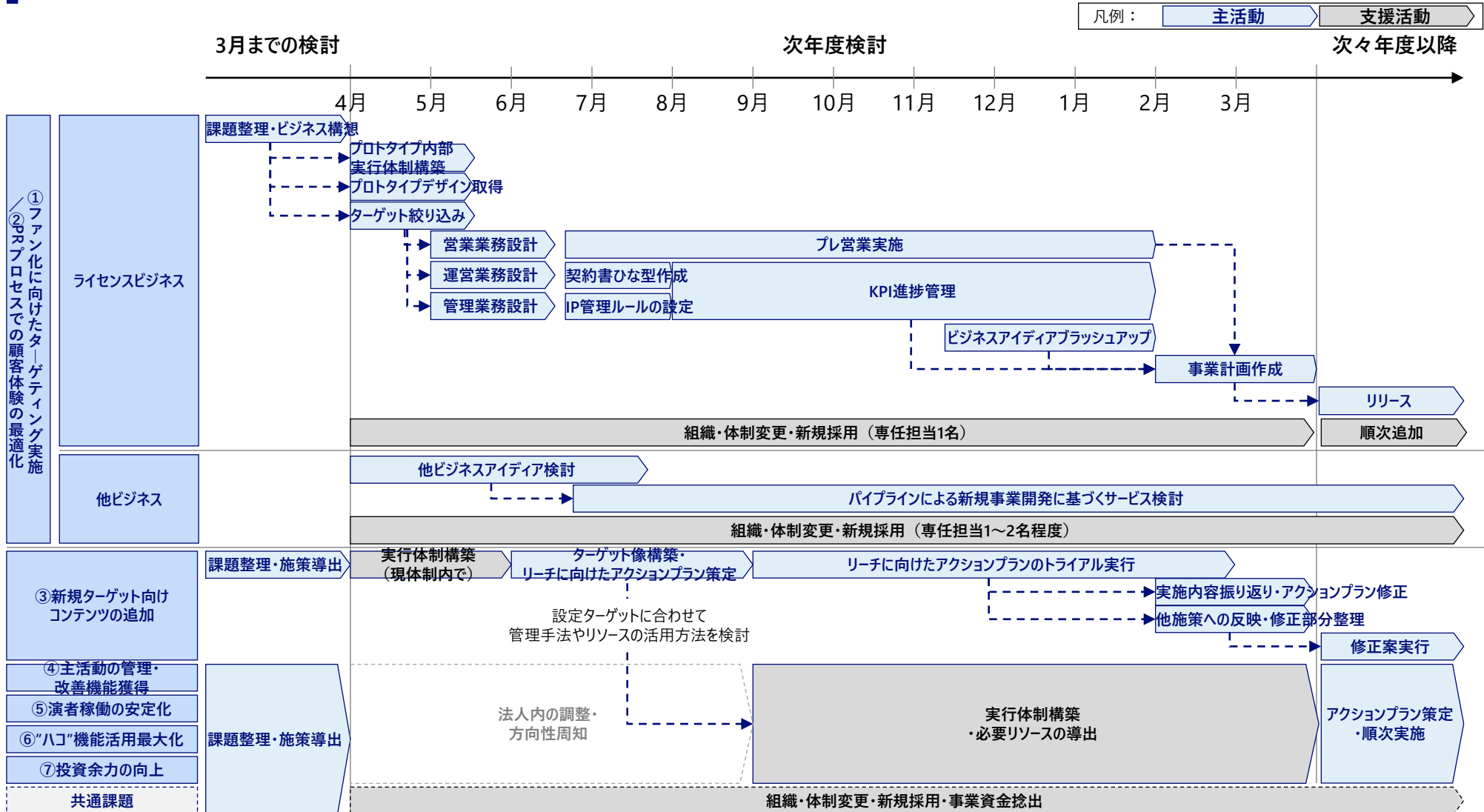
2025年開催の大阪万博を目安として、周辺地域における国内移動やインバウンドが活性化すると想定されることから、積極的な活動で大きな成果を生む機会が発生する

- 以下7つの課題に依らず、リソース（主にヒト・カネの側面）については文化庁や外部事業者連携のもと活動資金ねん出を目的に並行して実行するものとする



#### 4.事業化検証への検討 (2/3)

直近の次年度においては、着手難易度が低い新マネタイズポイントの構築に加え、ターゲットの再設定に紐づく各機能獲得を順次実行していく



## 1. 検討サマリ

## 2. 検討資料抜粋

### 2-1. 国立文楽劇場

### 2-2. 東京国立近代美術館

## 0. 現状理解

# 既に取り組み済みの打ち手を含めた、現状を踏まえた打ち手の方向性とアクションを整理

	打ち手の方向性	打ち手概要	打ち手実行に必要なアクション概要
収益構造として 単年の運営費交付金 が主であり 他収益の確立が必要	プロセスの確立による 投資効果含む業務効率の 改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画検討プロセスを標準化することで展覧会関連業務の効率を向上させる</li> <li>併せて、収支面での検討もプロセス内に盛り込み、共済者資金および自己資金に関する投資対効果を向上させる</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>運用・業務設計</li> <li>トライアルの実施（エントリーシート）、トライアル中の課題導出</li> <li>運用振り返り、修正案検討</li> </ol>
	企業向けサービス メニューの整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が求めるものと美術館が提供できるもの（ソフトとハード）の両面からメニューを検討し、チラシやホームページ上に提供可能メニューの整備を行う</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>サービスメニュー整理・具体化、マス営業実施対象選定、体制整備</li> <li>マス営業、個別営業の実施</li> <li>実施結果振り返り、運用見直し</li> </ol> 上記に並行する形で実行資金捻出方法の検討
	市場認識の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客、商材両面で市場の認識を広げ、既存顧客向けの新たなサービスの拡充や新規顧客の来館に繋がる各種企画を検討する</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>現状整理、既存の全活動のプロット</li> <li>具体的な新規事業・新展示・展示の新たな訴求の構想とトライアルの実施</li> <li>成果管理（アンケート等）、修正案検討</li> </ol>
主収益源の共催展、 自主展共に さらなる拡大が必要	展覧会や他事業の ターゲティングのPDCA管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットごとに嗜好性が異なるため企画ごとに属性を細分化して訴求内容・方法を検討し、振り返りまで行いその結果を次のターゲティングに生かしていく</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>展覧会におけるターゲティング（ペルソナの設定）、ターゲットの顧客フロー・シナリオの設計</li> <li>ターゲットへの施策実施</li> <li>施策効果の検証、施策の見直し</li> </ol>
	中長期視点の活動の さらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の有名作品に関する収集・調査研究のみならず、将来有望な作者の作品を中長期視点で、積極的に収集し展示による価値向上に寄与することで資産価値を効率的に拡大させる</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>価値向上サイクルの理解、必要性認識（事例・外部環境調査、研究開発分野における他業界ベンチマーク）</li> <li>トライアルの実施（作者または作品）、トライアル中の課題導出</li> <li>運用振り返り、修正案検討</li> </ol>
新規事業のさらなる 拡大が必要	ROA関連のKGIの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>追加のKGIを設定（顧客単価、展示事業の企業連携、寄付、その他事業）し、目指す姿を定量的に示した上で各種取り組みを進める</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>現状KPI整理、追加可能観点の洗い出し</li> <li>追加KPI決定、KPIの目標値・管理フローの設定・設計</li> <li>トライアルの実施、トライアル中の課題導出</li> <li>運用振り返り、修正案検討</li> </ol>
	全体	ミッション・業務量と 投入人員・設備の整合 (人員増加、設備更新)	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度設計・システム・育成環境面から改善を図ることにより、リソースを補填する</li> </ul>



# 展覧会企画プロセスの高度化検討に伴い、他マネタイズ案に注力し議論を実施した

- 展覧会企画プロセスの高度化に伴い、「他マネタイズ案はあるか」に注力して検討を深堀
- 特にマネタイズ案検討時に法人営業手法が課題となっていることから、法人営業の実施方法について議論した
- 加えて、上記法人営業実施の前提となるターゲット検討に向けた業界別の取り組み案について検討した。民間企業の意向へ全て寄せることはミッションと異なることことも考慮し議論を進めた

青字：既存の評価項目、赤字：追加評価項目候補

		第一工程	第二工程	第三工程	第四工程
時間		4-5年前	3年前（企画決定会議）	1年前（予算決定）	1年前から会期後
ステップ	ステータス	コンセプトアイデア出し	企画決定	実施決定	準備(選定・手配・広報・展示)・実施
	検討材料	トレンド、シーズ・ニーズ	収益予測・集客効果予想	実施難易度	集客効果予想、効果検証
経営層が把握すべき事柄		<ul style="list-style-type: none"> <li>・啓蒙に値するテーマか</li> <li>・集客効果は充分得られるのか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのくらい儲かるのか</li> <li>・いくらかかるのか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本当に実行できるのか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIの達成確度は上昇しているか</li> <li>・上手くいったのか、その要因は何か</li> </ul>
把握・評価項目	①実施意義		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 展覧会の実施意義はどのようなものか</li> <li>■ 東京国立近代美術館として実施するに値するテーマか、テーマに偏りはないか</li> </ul>		
	②収益	収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 集客目標はどのくらいか</li> <li>■ 売上目標はどのくらいか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現実的な集客目標はどのくらいか</li> <li>■ 現実的な売上目標はどのくらいか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現実的な売上目標はどのくらいか</li> <li>■ 支出額は年間予算に収まるか</li> <li>■ 現実的な収益目標はどのくらいか</li> <li>■ 年間の売上、集客目標に十分か</li> </ul>
		支出・利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 想定支出額はいくらか（※投資ではなく支出項目として修正）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 想定支出額はいくらか</li> <li>■ 利益目標はどのくらいか</li> </ul>	
		他収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部資金は投入できるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部資金は投入できるか</li> <li>■ 他マネタイズ案はあるか</li> </ul>	
	③実現難易度	調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目玉作品調達の目途は立っているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目玉作品調達の目途は立っているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 作品調達の目途は立っているか</li> </ul>
		集客	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ターゲットは誰か</li> <li>■ 訴求要素は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ターゲットは誰か</li> <li>■ ターゲットを中心に集客施策は有効か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ターゲットは誰か</li> <li>■ 集客施策は妥当か、実施可能か</li> </ul>
		運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実施案はあるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当日運営可能か（外部事業者等の確保の目途は立っているか）</li> <li>■ 業務量は問題ないか</li> </ul>
	④リスク	損害	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ どのようなリスクが想定されるか</li> <li>■ リスク顕在化による事業基盤への影響はないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクへの対処法はあるか</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクへの対処法は準備できたか</li> <li>■ どのリスクが発生しどう対処したか</li> </ul>

## 2. 初期アイデア検討・事業仮説構築

# 外部事業者との連携を見据えて、コラボ案のアイデア出しと精査を行った

凡例： 検討の可能性あり

対象領域	PL関連		BS関連		他			
	売上増	オペレーション効率向上	従業員満足度向上	資産効率・アセットライ	ブランド向上 (toB)	ブランド向上 (toC)		
美術館の対応案	toC向け販売	toB向け販売	経営戦略検討・推進	生産性・効率向上	従業員満足度向上	資産効率・アセットライ	ブランド向上 (toB)	ブランド向上 (toC)
業界分類 (CV19市場規模)	美術館での資材活用	美術館での資材活用	経営層の意思決定サ	社員研修 (デザイン	特別鑑賞会 (従業員向	オフィス・会議室への貸	美術館を会場として貸	美術品収集、展示、
	美術品の材料・素材として利用	美術品の材料・素材として利用	サポート	ンキング、商品開発・プ	け)	出	出	啓蒙活動への関与発
	美術館での資材活用	美術館での資材活用		ロダクトデザインなど)				信
農業、林業、漁業 (-)	特定の産地やJAのプロモーションを兼ねたレストランメニューの提供	-						-
鉱業、他 (-)	既存のリソースを活用できるため推進の可能性あり	石材を利用した内装品の提供						
建設業 (-)		バックヤード・施設構造見学ツアー						施設修繕や展示の内装工事のブランド化
製造業 (401兆円)	グッドデザイン賞の紹介	大型昇降機等の機材見学ツアー						施設への機材利用のブランド化
電気・ガス・熱供給・水道業 (27兆円)	照明等のインフラ供給の紹介	-						インフラ供給を通じたブランド化
情報通信業 (65兆円)	VR・AR機器を鑑賞資料として利用	VR・AR機器を鑑賞資料の体験ツアー						館内通信設備供給を通じたブランド化
運輸業、郵便業 (68兆円)	-	貴重品の梱包・運送技術の紹介						美術品運送業務のブランド化
卸売業、小売業 (487兆円)	コラボメニュー・商品の共同開発・提供	売店・土産物コーナーでのテストマーケ	役員会開催					政治・経済団体協会開催
金融業、保険業 (114兆円)	リース商材を展示用機材としての利用	美術品の保険勧誘・説明会場としての利用	経営者交流会					国際会議実施
不動産業、物品賃貸業 (52兆円)	内見等の内装品としてのイメージ展示	-						CSR・社会活動実施場所としての提供
学術研究、専門・技術サービス (44兆円)	-	学会発表会場としての利用						
宿泊業、飲食サービス (22兆円)	鑑賞付き宿泊セット券の販売	レストランでのテストマーケ						施設内の人数制限を超えない範囲で開催可能であれば実施可
生活関連サービス業、娯楽業 (36兆円)	-	-						
教育、学習支援業 (16兆円)	修学旅行・教育旅行の行先としての提供	私立学校等を主として学生作品展示場所						専門誌等の情報発信のブランド化
医療、福祉 (119兆円)	アートコミュニケーションの環境として館内利用	バリアフリー設備の紹介・見学ツアー						
サービス業 (375兆円)	-	昇降機・バックヤード等の機材補修見学ツアー						施設への機材メンテナンス事業のブランド化

業界の商材・サービスを用いたアート展示 (※アーティスト作品に依存)

対象企業の顧客への鑑賞会提供

役員会開催

経営者交流会

デザインシンキング研修

接客・マナー研修

プロダクトデザイン研修

営業マンのインセンティブツアー

福利厚生メニューへの追加

対話鑑賞プログラムを活用した研修は実施の実績あり

利用目的に制限はないため、MOMAT支援サークルの会員は利用可能。利用目的をメニュー化し非サークル会員へも展開余地はあり

施設内の人数制限を超えない範囲で開催可能であれば実施可

出所：総務省「日本標準産業分類一覧表」より「複合サービス業」「公務」「分類不能の産業」は除く産業分類を抽出、総務省「2020年経済構造実態調査」2021年3月より


### 3.事業企画書・計画書作成 (1/2)

法人への訴求の切り口について、具体的な販促物のイメージを基に認識のすり合わせを実施。  
実施に向けた考え方の初期案として導入の可能性を確認した

#### チラシ・DMでの訴求イメージ



## “アートを組み合わせてビジネスを変えてみませんか？”




近年アートによる社会的交流の促進やデザイン思考によるビジネスへの効果が期待されています。  
東京国立近代美術館と共に新しい付加価値の創造へ取り組んでみませんか？

こんなお悩み事ございませんか？

- 他社との商品の差別化が難しい → 作品画像を活用した商品の開発
- 右脳思考などビジネスセンスを鍛えたい → 対話鑑賞プログラムを活用した社員研修
- XXXX
- XXXX

まずは話を聞いてみたい、お申し込みはしたい方はこちらからどうぞ  
<https://www.momat.go.jp/XXXXXXXXXXXX>




### 過去のコラボレーションにはこんな例があります！

製造・小売業との連携による  
オリジナルパッケージ商品の開発


その他コラボレーション実績  
もごさいます

詳しい内容やコラボ実績はこちらからお願いします  
<https://www.momat.go.jp/XXXXXXXXXXXX>



**独立行政法人国立美術館 東京国立近代美術館**  
TEL 03-3214-2561 (<https://www.momat.go.jp/>)

#### HP上でのPR内容イメージ

【美術館】ご来館されるみなさまへ  
【工芸館】ご来館されるみなさまへ

HOME 展覧会 スケジュール コレクション 教育 調査研究 来館案内

東京国立近代美術館

〒102-8322  
千代田区北の丸公園3-1

アクセス

本日、3月17日は休館日です

美術館について

ミュージアムショップ

レストラン

アートライブラリ

会員制度・寄附

よくある質問

メールマガジン・SNS

国立工芸館

## アートを組み合わせてビジネスを変えてみませんか？ - アート×ビジネス

202X年度のコラボレーション実績

< 小売事業者様×東京国立近代美術館 >

- コラボレーションの目的  
いつもと少し違う特別感がある商品が欲しいというお声から美術館所蔵の作品と組み合わせることで他にはない商品を生み出せないかという背景から始まりました
- 事業者様の声  
“すべての商品が売り切れとなり、過去最高の売上だった”  
“商品を通じて、知らなかった作家を知る、という発見性もよかった”

< XXXX >  
• XXXXX  
• XXXX

### 3.事業企画書・計画書作成 (2/2)

## 特定企業を個別営業する際に考慮すべき点を以下のフロー別で整理。 コラボ案の中からサンプルを抽出し具体的な訴求方法を検討した

	マス営業	個別営業	アカウントマネジメント
内容	<p>初回営業機会獲得のためのリーチ方法</p> <p>①コールドコール・飛び込み営業、②DM営業、③メール営業、④セミナー営業、⑤展示会営業、⑥代理店営業、⑦Web広告営業（バナーやLP等からの問い合わせ）、⑧インバウンド営業（HP等で実績や取組内容を掲載しインバウンドで接点構築を期待する手法）</p> <p style="text-align: center;"><b>×</b></p> <p>初期営業時の組織としての取り組み訴求方法</p> <p>I. サポート営業（既存の顧客との人間関係を基に最近の取組を紹介）            II. バリューチェーン営業（調達・販売先へ最近の取組を紹介）            III. プロダクト営業（自商品・サービスをメニュー化し、特徴や優位性を紹介）            IV. ソリューション営業（顧客の現状に対する課題解決を含めた自商品・サービスをカスタマイズして紹介）            V. コンセプト営業（業界や企業のあるべき姿を提示しつつ、その実現を含めた自商品・サービスをカスタマイズして紹介）</p>	<p>初期営業により獲得した顧客から対象業界あるいは類似企業へ拡大するために訴求力を高める。以下の4つを考慮して具体提案を行っていく</p> <p>① 顧客予算（プロモーション予算、社会貢献向けの活動予算など）            ② 顧客体制・機能（企画機能、広報機能、営業機能など）            ③ 過去実績（広報宣伝活動、新商品・サービスの有無・売れ行きなど）            ④ カスタマーサクセス（他社での成功事例との親和性、当該顧客における成功シナリオ）</p>	<p>複数回案件化の実績を持つ企業、あるいは上記を目指す企業に対しては、専属部隊を組成する</p> <p>左記「個別営業」における①～④を専属で行う担当を配置し継続的に案件化を行うパートナーとして深い接点を築くことを目指す</p>
ポイント	<p>✓業界ごとに組織としての取り組みが訴求できるかが異なるため、業界特性や想定される市場規模を踏まえた事前検討が重要（※次ページ業界別コラボ案詳細）            ✓また、通常の営業におけるリーチ方法は異なるため、①～⑧は企業特性に合わせて設計が必要            ✓Ⅰ～Ⅴの訴求方法において、記載下部になればなるほど商談難易度が高いが顧客のニーズに合致させれば成約率も向上する一方、記載上部になるほど汎用的な内容になるため成約率は下がる</p>	<p>✓各①～④の取り組みは業界別やナレッジ別などで整理することで横展開検討時の材料となる</p>	
リソース	<p>✓現状体制による実施</p> <p style="text-align: center;"><b>+</b></p> <p>✓外部リソースによる拡大に向けた積極的な投資</p>	<p>✓内部でのナレッジ蓄積、及びPDCA回転の体制が伴うまでは外部リソースによる支援を受け、後に美術館による自走を目指す</p>	

#### 4.事業化検証への検討

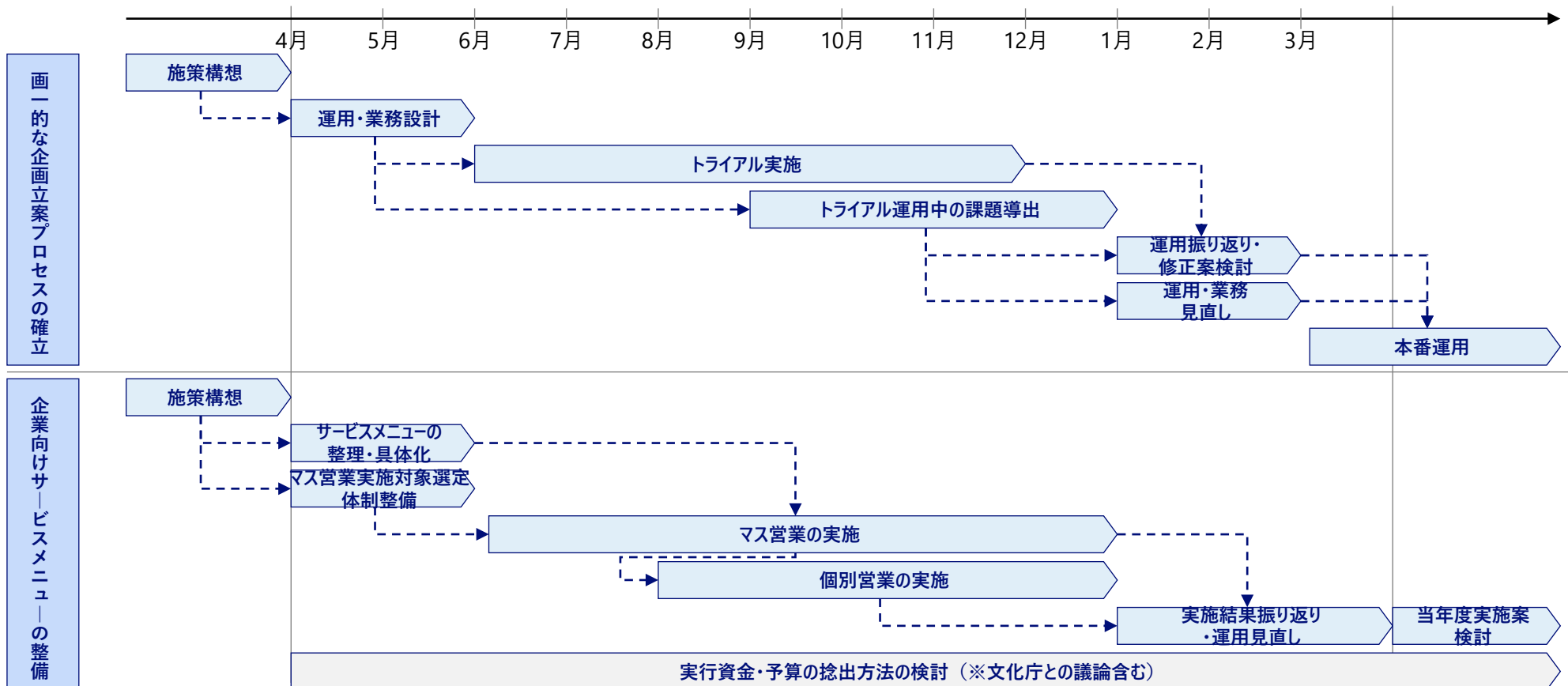
独力で実施可能なアクションと、文化庁との連携を前提としたアクションで個別整理。  
次ステップ実施に向けては、リソースを整備した上でのスケジュール再考・アクション実行が必要

##### ■ 文化庁との連携及び必要リソースの拠出も含めた検討が急務

- 現状の法人営業要員は限定的であり、マス営業実施に向けては採用コストをカバーし得る資金確保が必要
- 上記対応策として外部販売代理店等の活用が想定されるものの、同様に成功確度が不明瞭な支出へ挑戦するための資金捻出は必要

今回の検討

次ステップで検討等が必要と考えられる事項とスケジュール例



The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***