

# 博物館における差別化戦略の源泉

—経験と組織能力による差別化フレームワーク—

## Source of Differentiation Strategy in Museum Framework of Differentiation by “Experience” and “Organizational Capabilities”

平井 宏典  
Hironori HIRAI

### 概要

博物館の差別化戦略を考察する上で、顧客との接点である展示や教育普及活動が基本となる。しかし、近年、博物館の社会的役割や顧客ニーズが多様化する中で、顧客満足を充足するためには博物館が提供する価値をより個人的な経験に基づくものとして捉える必要がある。本稿は、MOTの理論を援用し、差別化の源泉として博物館が提供する価値を「経験」、その経験を生み出す力を「組織能力」という2つの新たな視点について考察した。深層的な組織能力として博物館特有の事業活動であるリサーチが重要な位置づけにあり、そのスパイラルをいかに創出するかが差別化の源泉であることを明らかにした。

キーワード：MOT、経験、組織能力、差別化フレームワーク

### Abstract

In order to consider the differentiation strategy of museum, exhibitions and educational activities which are the point of contact with customers are fundamental. However, in recent years, in which customers' needs and the social role of museum is diversifying, in order to meet customer satisfaction the value provided by the museum should be considered on the base of personal museum experience. By using the MOT theory in Business Administration, I have discussed two new perspectives, the values provided by the museum as “Experience” and the power to create the “experience” as “Organizational Capabilities”, as a source of differentiation strategy of museum. Museum's specific business activity “Research” will play an important role to create an influence spiral and will be the key to reveal the source of differentiation.

Keywords: Management of Technology : MOT, Experience, Organizational Capabilities, Difference Framework

## 目次

1. はじめに
2. 競争力の源泉としての経験
3. 競争力の源泉としての組織能力
4. 差別化の源泉フレームワーク
  - 4.1 MOTにおける商品と組織能力による差別化フレームワーク
  - 4.2 博物館における経験と組織能力による差別化フレームワーク
5. おわりに

### 1. はじめに

博物館評価を巡る問題の一つに入館者数等の定量的評価が重要な指標として用いられることで、博物館の使命や社会的役割が矮小化され、集客施設としての成果が求められているという現状がある。この問題は、ミュージアム・マネジメントの特質がその評価に適切に反映されていないことに起因する。博物館は社会教育施設として多様な側面を有しているが、顧客である来館者が接する事業活動として展示や教育普及活動に主眼が置かれ、博物館の提供する価値が限定的になっている。

現代では博物館の社会的役割が多様化し、顧客ニーズも複雑化している中で、上述のような限定的な価値提供では、その存在意義を十分に示すことが困難になりつつある。このような状況の中、本稿は博物館の提供する価値を「経験」という概念から再考し、差別化の源泉について考察する。博物館の差別化戦略は、企業経営のように競争環境を勝ち抜くためのものではなく、自館と他者との差異を明確にすることで自館のアイデンティティを確立し、使命達成を実現するための理論または方法論である。この観点から、博物館が提供する価値を「経験」とし、その経験を生み出す力としてMOTの所論である「組織能力」との関係性から差別化フレームワークの構築を試みる。

### 2. 競争力の源泉としての経験 (Experience)

博物館において「経験」という概念は決して新しいものではなく、以前より博物館学の中で「博物館経験もしくは体験 (museum experience)」という言葉が用いられてきた。来館者は展示や教育普及活動を通して感動したり、知的好奇心を充足したり、博物館特有の経験を得ることができる。それは博物館が提供する価値として非常に重要な経験であり、博物館の社会的役割から考えても第一義的な意味を有している。しかし、それに加え、展示をみたり、カフェでお茶をしたり、ショップで買い物をしたり、日常を離れ文化

的な空間に身を浸すことで得られる経験もある。つまり、経験という観点に立てば、特定の事業活動に限らず、「博物館という空間自体を楽しむ」といった価値を提供することも差別化の要因として重要である。このように博物館における経験とは、顧客と接する事業活動であるコミュニケーション（展示・教育）を主要なものとしつつ、より複眼的・複合的な広がりをもって創出することが重要であるといえる<sup>(1)</sup>。しかし、博物館経験という言葉が字義通りに用いられることはあるが、ミュージアム・マネジメントの観点から博物館が提供する価値として、その定義や性質が明確となっているとは言い難い。本稿は、経験という概念について研究の蓄積が進んでいる経営学の所論を適用し、博物館経営における「経験」について考察する。

経営学では「経験」の代表的な研究者である Pine and Gilmore や Schmitt を中心に、1990 年代後半より規模の経済における大量消費とは対をなす、新たな価値として論じられるようになった。経験に関する先行研究の中でも特に Pine and Gilmore (1999) と Schmitt (1999) は経験という概念を広める上で大きな貢献を果たした。わが国における「経験」の研究は、彼らの先行研究を基として日本伝統の老舗ブランド企業の経験価値創造に関する長沢の研究 (2006, 2007b, 2008) 等がある。また、経験の類似概念として、経済産業省では「感性イニシアティブによるモノづくり」という報告書を出している。この「感性イニシアティブ」とは商品の製造において、その商品の価格・機能・信頼性のみでなく感性を組み込むことで商品の競争力を確立することができるというものである。この「感性イニシアティブ」は経験と言葉こそは違うものの共通点が多く、ものづくりの現場においてもセンスや感性といった要因が重要になりつつあることを主張している<sup>(2)</sup>。

Pine and Gilmore は差別化の本質は「経験」であり、第 4 の経済価値と定義している。現代の極端に短くなった商品ライフサイクルは市場競争の激化を惹起し、持続可能な競争優位を構築することが困難な状況にあり、コモディティ、製品、サービス、経験へと進化

表 1 経済的分類

経済提供物	コモディティ	製品	サービス	経験
経済システム	農業経済	産業経済	サービス経済	経済価値
経済的機能	抽出	製造	提供	演出
提供物の特質	代替可能	有形	無形	記憶に残る
重要な特性	自然	規格	カスタマイズ	個人的
供給方法	大量貯蔵	在庫	オンデマンド	一定期間見せる
売り手	取引業者	メーカー	サービス事業者	ステージャー
買い手	市場	ユーザー	クライアント	ゲスト
需要の要因	性質	特徴	便益	感動

出典：Pine and Gilmore, 1999, p.6

することは経済価値の本来の姿であると指摘している (Pine and Gilmore, 1999, pp.11-12)。

表1が示すように経験とは「個人的」なものであり「記憶に残るもの」である。サービスとの比較で考察してみると経験は次のように説明することができる。ファミリーレストランでの食事は空腹を満たすことはできるが、時間の経過とともに忘れてしまう。しかし、高層ビルの最上階に立地する高級レストランでの食事は記憶に残る。それは夜景が見える席でウェイトアの完璧な給仕によって口にする食事は単に空腹を満たす以上の価値を有しているからである。このような経験は単にファミリーレストランよりも高価格だということ要因のみではなく素晴らしい思い出として個人の記憶に残るだろう。Pine and Gilmoreと同様、Schmittも経験とは「個人的」な出来事であると言及している。そして、彼は「経験とは過去の出来事ではなく、ある刺激によって発生するものであり、「何かの」あるいは「何かに関する」ことであり、関連性や志向性を有している」と指摘している (Schmitt, 2000, pp.88-89)。

Schmittの経験マーケティングの文脈から博物館経営における「経験」を考察した希少な先行研究として井関(2004)のミュージアム・オーディエンスの6つの経験タイプがある。井関は展示物を見せる、来館者の数を数えることはアウトプットであり、それを超えて来館者がどういう経験をしたか、どのような感情の揺り動かしを覚えたのか(アウトカム)が重要であると指摘している。

表2の分類において、①学習経験 (Learning Experience)、②審美的経験 (Aesthetic

表2 ミュージアム・オーディエンスの6つの経験タイプ

① 学習経験 (Learning Experience) — 知識・情報の習得、知的好奇心の満足、発見・驚きの感覚、過去・現在・未来についての新しい解釈と知識、新しい意味の発見、先端傾向の学習 —
② 審美的経験 (Aesthetic Experience) — 感覚的覚醒、美的感動、視覚的、触覚的な新しい体験、タイプ・様式の比較、マルチメディア表現の体験、複数感覚の交叉
③ 気晴らし、楽しみ (Recreation) — 気楽な楽しみ、自由時間の活用、遊び心、気分転換、レストラン・カフェ利用、ショッピング、ゲーム感覚、観察と見物
④ グループ参加と社交 (Sociability) — 他人・友人との交流、他人との経験共有、仲間とのグループ行動、参加と協働、パートナー行動
⑤ 儀礼的・儀式的、記念・祝賀の経験 (Celebrative Experience) — 組織・団体の周年記念や祝典、歴史的記念物の完勝、祝祭への参加、荣誉感の共有、礼拝・崇拝の感情、尊敬と賞讃、敬虔と憧憬
⑥ 非日常的陶酔と神秘経験 (Enchanting Experience) — 精神の高揚、想像力・空想力、魔法の気分、変身体験、オカルト的体験、魅惑のめまい、彼岸体験、宇宙体験

出典：井関, 2004, p.44

Experience) はコミュニケーション (展示・教育) に分類されると考えられる経験の他にも多様な経験が示されている。井関の分類は博物館における「経験」を考察する上で、有用な枠組みを提供している。このように、博物館の経験が事業活動であるコレクション・リサーチ・コミュニケーションのみではなく、より広く捉えられている点は注目に値する (井関, 2004, pp.43-44)。この博物館における経験の分類 (内容) は館種や付帯施設の有無 (数) 等から各館によって異なってくる。経験の分類は博物館の社会的役割の多様性と関連して、更なる研究が必要である。このことについては稿を改めるとして、本稿では「経験」を博物館の差別化の源泉とし、その創出について MOT の所論に依拠して考察する。

### 3. 競争力の源泉としての組織能力

競争戦略論において、ある企業がその業界の平均よりも高い収益率を上げて成長している、つまり、市場競争においてその企業が存続し繁栄していく源としている力を「競争優位 (competitive advantage)」や「競争力 (competitiveness)」と呼ぶ。また、単に「強み (strength)」や「ケイパビリティ (capability : 能力)」と表現することもある。このような、企業の有する有形・無形の経営資源や組織に蓄積されていく能力に関する研究は Penrose (1959) を嚆矢として、伊丹 (1980) や Barney (1986) などがある。また、このような企業の力に関する研究において Hamel and Prahalad (1990) が提唱した「コア・コンピタンス (core competence : 中核能力)」は重要な意味を有している。コア・コンピタンスは模倣困難性が高い持続可能な競争力であり、自社の様々な製品に応用できる能力を指し、技術・スキル・ノウハウなどの束であると論及している。Hamel and Prahalad のコア・コンピタンスにより、企業における資源あるいは能力という観点が経営学における中心的な理論の一つになっている。これらの言葉は厳密に定義すれば、それぞれが特徴的な要素を有していると考えられるが、字義や用いられる文脈から概ね同様の意味合いであると類推できる。

今日、競争戦略論の分野のみならず、経営学において上述の競争力といった言葉になぜ注目が集まるのか。延岡 (2006a) は、「経済成長の鈍化」と「市場環境の急速な変化」という 2 つの点から瞬発力ではなく持続力ともいえる骨太な力 (競争力) が重視されるようになったと指摘している。藤本 (2007a) はその骨太な力を「組織能力」という概念で説明している。その企業独特の組織ルーチンの束が、ライバルを凌ぐ成果をもたらしている場合、そうしたルーチンの体系を全体として「組織能力」と呼ぶ。つまり組織能力とは以下の 4 つの要素から定義することができる (藤本, 2007a, pp.27-28)。

- ① ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーチンの体系
- ② その企業特有のもの
- ③ 他社がそう簡単に真似できない（模倣困難性）
- ④ 結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるもの

そして、藤本は組織能力の差は企業間の競争力の差として現れるものであり、図3が示すように競争力は4つの階層で捉えることができると論及している。

ものづくりの組織能力が直接影響する生産性・コスト・リードタイム等は組織の深奥に存在するものであり、顧客が観察することができないことから「裏の競争力」と呼ぶ。一方、価格や性能等は販売・消費の現場にて顕出する「表の競争力」である。しかし、価格決定においてコストが重要な視点であるように「表の競争力」は「裏の競争力」に支えられている。持続可能な競争力とは下図が示す4つの能力・競争力をバランスよく有することであり、「組織能力なき高収益」は脆弱であり、「収益なき組織能力」は宝の持ち腐れである。その点について、米国メーカーは前者、日本メーカーは後者に問題があり、競争力のアンバランスが生じている（藤本，2007b，pp.25-26）。

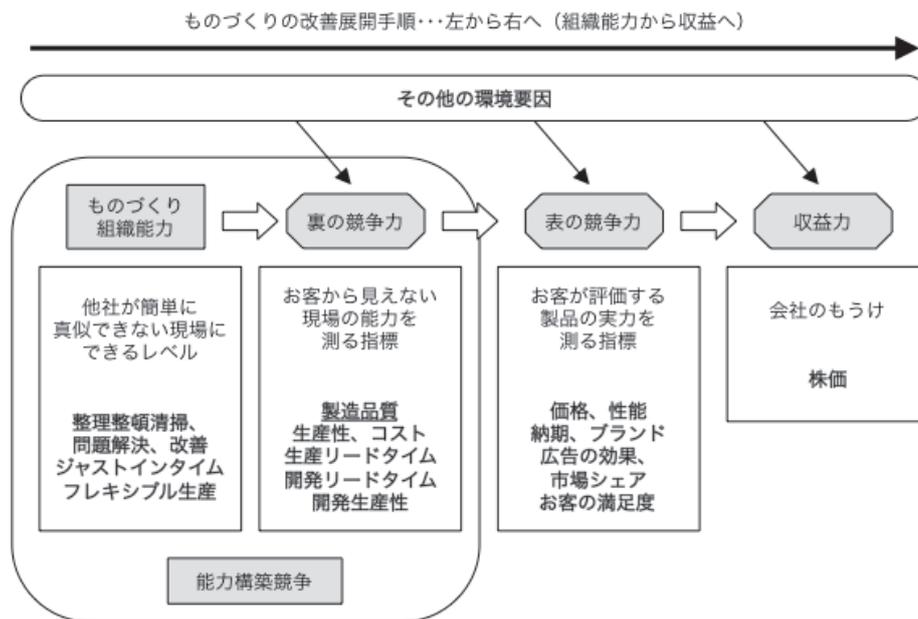


図3. ものづくり組織能力の構築  
出典：藤本，2007a，p.26

#### 4. 差別化の源泉のフレームワーク

##### 4.1 MOTにおける商品と組織能力による差別化フレームワーク

延岡（2006）は、近年の経営学において差別化の源泉は「商品」と「組織能力」の2

つに説明できるとし、その関係性について論及している。

前述の藤本の指摘のように、今日の市場競争は「能力構築競争」としての一面を有しており、「組織能力」の重要性が注目されている。延岡は組織能力の重要性を野球のペナントレースに例えて説明している。長いペナントレースの中では、どんな弱いチームでも3割は勝つように、商品も偶然ヒットする場合がある。個々の試合の先発や打順といった戦術も重要であるが、長いペナントレースを勝ち抜くためには強いチームを作ることが求められる。この例が示すように、MOTでは「商品（個々の試合）」のヒットに注力するよりも、ヒットを量産する「組織能力（強いチーム）」の構築を図ることが持続可能な競争力の創成のポイントとなる。

このことから、延岡は「商品」と「組織能力」という差別化の源泉の関係性を図4-1のように提示している。企業において「組織能力の差別化」とは裏の競争力であり、組織の深層に存在するものとして三角形の土台を成している。表の競争力である「商品の差別化」は表層に存在するものとして三角形の上部に位置し、組織能力によって支えられている。前者はコア技術・組織プロセス・事業システムの3種類があり、後者は機能・価値基準・商品分野の3つの階層に分けられる。

商品による差別化についてゲーム機を例にとって説明する。機能とは最も基本的な差別化である。ゲーム機であれば価格、処理速度、画像の鮮明さ等が機能による差別化といえる。ファミリーコンピュータ（以下、「ファミコン」とする）によって家庭用据え置きゲーム機市場を開拓し、長年に渡って業界トップを堅持してきた任天堂がソニーの後塵を拝することになったのは高機能を売りとした「プレイステーション（以下、「プレステ」とする）」の存在であった。プレステの強みは処理能力や画像の鮮明さであり、家庭用据え置きゲーム市場の競争は「機能」による差別化が中心であった。

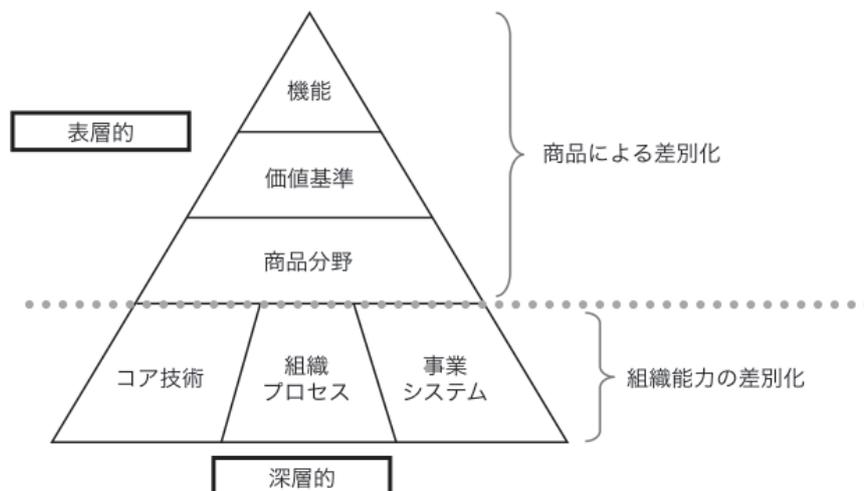


図4-1. 差別化の源泉  
出典：延岡，2006b

価値基準は新しい価値を提供する差別化である。「ニンテンドー DS（以下、「DS」とする）」は家庭用据え置きゲーム機の小型版でしかなかった携帯用ゲーム機市場において、脳トレなど DS 独自の楽しみを提供し、ゲームに馴染みの少ない女性や高齢者も取り込むことに成功した。このように、DS はゲームとは特定のユーザー層の「娯楽」ではなく、「教養」という側面も有し、幅広い層に訴求しようという新たな価値を提示している。

商品分野とはまったく新たな市場を開拓することである。時代を遡れば、そもそも任天堂がファミリーコンピュータを開発し、家庭用据え置きゲーム機市場を創造したことはまさに商品分野による差別化であろう。また、2006年に発売された任天堂の「Wii」も商品分野による差別化であると推測できる。Wii は商品のカテゴリーという面では家庭用据え置きゲーム機に属するかもしれないが、付属のコントローラーを使用することにより単なるゲームだけではなくフィットネスをすることもできる。また、インターネットによる情報授受も可能である。このように、Wii は単なるゲーム機ではなく生活の様々なシーンで活躍する IT ツールとしての側面を有する新たな商品と位置づけることができる。

以上のように、商品の差別化では3つの階層で捉えることができる。商品における差別化は最も困難な商品分野の差別化であっても競合相手の模倣などによって成功が長続きしないケースがある。任天堂がファミコンを開発し、市場を創造しながらも後発であるソニーのプレステに業界トップを奪われたように先発者利益がいつまでも続くとは言い難い。つまり、より持続可能な競争力を創成するには組織能力が求められる。

延岡は、組織能力とは簡単に分析・定義することができないからこそ模倣されにくく差別化における中心的な要因であると指摘している。そして、組織能力の中身を具体的に考察することは困難であるが、組織能力を3つの分野に分類することでその特徴を明らかにすることを試みている。

MOT において、技術によって差別化を実現することは理想的な競争力創成の形であると考えられる。しかし、特許によって完全に保護され、他を寄せ付けないような技術を有している企業は多くない。技術による差別化を実現するには長期的な視点に立脚し、資源を集中的に投入しなければならない。しかし、市場や顧客ニーズは短いサイクルで変化するため模倣困難な独自技術を築くことは非常に困難である。つまり、技術による差別化には長期的な視点と市場変化のサイクルの短さというトレードオフが存在する。このトレードオフを打破するためには競争力の核となる独自技術を長期的な視点で育成しつつ、資源の集中によるリスクを回避するためその技術を利用して様々な商品展開を図る必要がある。このことを「コア技術戦略」と呼ぶ。コア技術戦略は技術開発と商品開発のシナジー効果の好循環を形成することが求められる。コア技術戦略において重要なことは競争力と核となる技術を商品に応用し、その商品開発を通して技術開発が進む仕組み、つまり技術と商品のスパイラルを実現されなければならない。

組織プロセスは、競合企業と類似した商品であっても高い品質を少ない工程とコストで短期間に実現できる組織能力であり、製造業における競争では一般的におこなわれている。組織プロセスによって高い競争力を創成している代表例としてトヨタが挙げられる。しかし、組織プロセスは産業や商品によっては差別化の余地が少なくなっている。例えば、部品の共通化が進み、組み合わせによって商品が製造されるパソコンなどの分野では、熾烈な競争の結果により大企業レベルにおいて組織プロセスは同質化しつつある。トヨタが組織プロセスにて高い競争力を維持し続けている要因の一つは、自動車が多くの子部品の間で擦り合わせが求められるため複雑な組織プロセスが必要であるからである。

事業システムは、一連の価値連鎖において複数の企業によって形成される組織能力である。通常、企業は価値連鎖構造において、川上に位置する購買から川下のサービスへと流れていくすべての価値活動は一社で完結することはなく、子会社・関連会社・取引業者など複数の企業から成り立っている。つまり、競争力の創成には一連の価値連鎖において自社だけではなく関連するすべての組織によってシステム化された付加価値を高める構造について考察する必要がある。この複数の企業との間で作り上げられた仕組みを事業システムと呼ぶ。トヨタ自動車のジャストインタイムの生産システムを支える部品企業との関係などはその典型であろう（延岡，2006，pp.54-69）。

## 4.2 博物館における経験と組織能力による差別化フレームワーク

延岡の商品と組織能力による差別化の理論は非常に有用性が高く、博物館にも適用することができる。そこで、これまで博物館の差別化の源泉を考察してきたように、製造業における「商品」を博物館の場合は「経験」に置き換え、図4-2のような三角形の差別化フレームワークを構築する。

博物館の差別化の源泉となる「経験」は、三角形の頂点から段階的に「機能」、「経験軸」、「経験分野」という3つのレベルが存在する。そして、もう一つの差別化の源泉となる「組織能力」は三角形の底辺に「リサーチ (research)」、「組織プロセス」、「事業システム」という3つの種類が存在する。経験による差別化は顧客と接点があることから、可視的であり、表層的といえる。一方、組織能力は博物館の奥に潜むものであることから、博物館の外部に対して不可視的であり、深層的といえる。

### (1) 表層的要因—機能、経験軸、経験分野

まず、表層的要因において最も基本的な差別化の要因は、博物館の機能に立脚した事業活動のうち顧客との接点となるコミュニケーションを中心とすることができる。コミュニケーションは換言すれば展示・教育であり、博物館の基本「機能」といえる。この領域では経験価値の提供が差別化の主たる要因となる。次の「経験軸」とは、既存の機能の延長

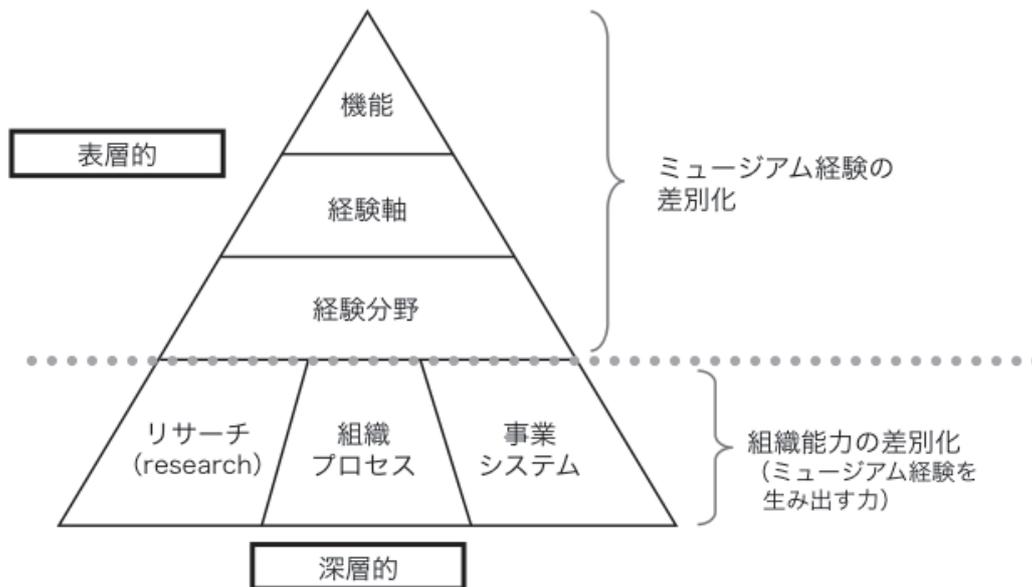


図 4-2. 博物館経験と組織能力による差別化の基礎的フレームワーク  
 出典：延岡, 2006, p.55 を参考に筆者作成

としてではなく、経験の軸を変化させることで創出される要因である。例えば、通常は館内で実施される学芸員による展示解説等を専用のキットを用いて館外で実施した場合、その経験は従来とは異なるものとして顧客に新しい価値を提供することができる。

表層的要因の最後の段階が「経験分野」である。この要因では井関の6つの経験タイプにみられるような従来の博物館における事業活動の枠を超えた新しい分野を経験として提供することである。例えば、博物館で結婚式を挙行したり、水族館に宿泊して夜の魚の生態を観察することができる等の取組を指す。特に前者は博物館の基本機能を踏まえれば、従来の活動の延長線上にはない新しい経験分野を提供している。しかし、近年ではいくつかの事例を散見できるように、当初は新たな経験領域として新規性があったが、施設的な制約がなければ、専門業者との協働等により実現可能であり、新規参入障壁はあまり高くない。博物館も企業のケースと同様に、表層的要因における持続可能な競争優位を築くことは困難であると推測できる。

## (2) 深層的要因ーリサーチ、組織プロセス、事業システム

リサーチ (research) は博物館の主たる事業活動である「調査研究」を示す。リサーチは製造業では「技術」にあたり、その積層によって博物館のアイデンティティにおける重要な要素となるコレクションを形成するものであり、インプットであるコレクションをアウトプットであるコミュニケーションへと変換するケイパビリティである。博物館のコレクションはリサーチによって収集・保管の方向性が決められるものであり、所有する資料を単に壁にかけるだけでは展示に成りえない。コレクション・リサーチ・コミュニケー

ションは三位一体であり不可分なものではあるが、リサーチは博物館の機能において根本的な位置づけにある。

組織プロセスは製造業とほぼ同義と捉えることができる。博物館における組織プロセスとは「質の高い経験をより低いコストで短期間のうちに創出する能力」であると定義づけることができる。この組織プロセスは費用対効果、つまり効率性という点で大きな強みとなる。ただし、留意しなければならない点は博物館における費用対効果の「効果」とは入館料や入館者数だけではなく測定困難な感動の度合いや教育効果といった要素や外部経済効果といったものも含まれる。このことから、そのような要素も「高い経験」と認識するとともに外部にも説明できる「評価」という機能も組織プロセスに含まれる重要な要素であろう。

事業システムは博物館経験の創出に関わる多様な主体と連携し、自館の強みとしてシステム化していくことである。現在、博物館において付帯施設のみならず警備や受付といった業務などでもアウトソーシングが行なわれている。また、教育分野では学校と連携し、より効果的な博物館を活用した学習方法が検討される等、博物館単体で経験を創出するのではなく、多様な主体との関わりの中で博物館経営が行なわれる。このように博物館の価値連鎖におけるすべての工程を自館のみで行うのではなく、ある部分・場面では分業・協働が行なわれており、その事業活動の展開をシステム化することが差別化の鍵となる。

差別化の源泉を何に求めるかについては自館を取り巻く環境や経営資源などに大きく左右されることから、表層的・深層的要因のどちらの重要性が高いかについて、一概に規定することは困難である。しかし、製造業と同様に博物館でも深層的要因の方が差別化を図ることが困難であることから模倣困難性は高く、競争力の持続可能性は表層的要因よりも比較的に高いと推測できる。

深層的要因に着目した場合、差別化フレームワークにおいて重要なポイントとなるのが「リサーチ」と「事業システム」である。「リサーチ」は博物館特有の事業活動であり、MOTの文脈ではコア技術戦略に相当する。リサーチは長期的な視点から博物館のインプットの獲得からアウトプットへの変換機能を担うが、硬直化や画一化を回避するためにその成果を柔軟に様々な場面に活用していく必要がある。従来、自館のコレクションで形成される常設展は変化が乏しい傾向にあったが、近年では同じ資料をコレクション展という名目で新たな切り口にして展示を再構築する事例もみられる。このように、リサーチは通常ある一定の期間を有するが表層的要因の各段階へ柔軟にその成果を活用する表裏の間のスパイラルを構築することが重要であるといえる。

また、近年では博物館経営の文脈において社会的役割の多様性に伴い地域連携の重要性が改めて問われつつある。事業システムは多様な主体との連携によるシステム化であり、博物館の今日的な課題に対応するためにもこの領域での差別化は重要な意味を有している。

## 5. おわりに

近年、展示や教育は意識の高い学芸員や館によって常に研究され、顧客満足度の向上が図られている。展示や教育に関する技術の進展はめざましく、公共の利益という点では望ましいことではあるが、短期間のうちに同質的な競争に陥り、自館のアイデンティティを確固たるものとして示すことは困難である。このことから、本稿では差別化戦略に着目し、差別化の要因をどこに求めるのかという命題に対して、「経験」という新たな経済価値を提示した。さらに、その経験を生み出す力としてMOTにおける「組織能力」の概念を援用し、差別化における基礎的フレームワークを構築した。この差別化フレームワークは表層的要因としての「経験」と深層的要因としての「組織能力」から構成されるが、重要なことは表裏が断絶することなく、博物館特有の機能として重要な役割を果たすリサーチがその成果を柔軟に様々な場面で活用していくスパイラルを創出することが差別化を実現する鍵であることを指摘した。この経験および組織能力という概念と、その表裏の関係性を明らかにすることで、博物館経営における差別化の源泉をどこに求めるのかという問題に対して一つの尺度を提示することにつながったと考えられる。

差別化の要因である「経験」と「組織能力」については基礎的フレームワークの構築を主眼とした本研究では各要因の果たす役割には言及できたが、各要因の特質等については研究の余地が残されている。特に「経験」は博物館が提供する価値の新しい概念として、さらなる研究が必要不可欠である。この残された課題は稿を改めて考察したい。

## 注

- (1) 平井は Porter の価値連鎖を援用し、博物館において顧客に価値を提供する一連の流れの中で行なわれる機能を博物館の特有の事業活動としてコレクション（収集・保存）・リサーチ（調査研究）・コミュニケーション（展示・教育）と分類している。  
平井宏典,「ミュージアム・マネージメントにおける価値連鎖に関する研究」『ミュージアム・マネージメント学会研究紀要』, 第 10 号, 2006, pp.11-17.
- (2) 経済産業省は「生活者の感性に働きかけ共感・感動を得ることで顕在化する商品・サービスの価値を高める重要な要素」として感性価値を定義している。  
経済産業省, 感性価値創造イニシアティブ, 入手先 < [http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/kansei.htm](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.htm) > (参照 2012-11-20)

## 参考文献

- (1) 井関利明,「マーケティング発想によるミュージアムの活性化第 2 回」『Cultivate』No.22、文化環境研究所, 2004, pp.42-47.
- (2) 伊丹敬之『経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1980
- (3) Schmitt, Bernd H., “Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate”, Free Press, 1999
- (4) 長沢伸也編著『老舗ブランド企業の経験価値創造—顧客との出会いのデザインマネジメント』, 同友館, 2006
- (5) 長沢伸也編著『経験価値ものづくり—ブランド価値とヒットを生む「こと」づくり』, 日科技連, 2007a
- (6) 長沢伸也・染谷高士『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新—経験価値創造と技術経営—』, 晃洋書房, 2007b
- (7) 長沢伸也・大津真一,「経験価値グリッドによる経験価値創造メカニズムの分析—あぶらとり紙「よーじや」にみる経験価値創造—」,『早稲田国際経営研究』, 第 39 号, 2008, pp.87-97
- (8) 延岡健太郎『製品開発の知識』, 日経文庫, 2006a
- (9) 延岡健太郎『MOT [技術経営] 入門』, 日本経済新聞社, 2006b
- (10) Barney, Jay B., “Strategic Factor Markets”, Management Science 32, 1986, pp.1231-1241
- (11) Pine, Joseph, B. and James H. Gilmore, The Experience Economy, Boston, Harvard Business School Press, 1999
- (12) 藤本隆弘『能力構築競争』, 中央公論新社, 2007a
- (13) 藤本隆弘『ものづくり経営学』光文社, 2007b
- (14) Penrose, E. T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959
- (15) Prahalad, C. K. and Hamel, G., “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review 68, 1990, pp.79-91.
- (16) Prahalad, C. K. and Hamel, G., Competing for the Future, Harvard Business Review, 1994 (一条和夫訳『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995)