

プロフェッショナルなバレエ団におけるアートマーケティングの推進に関する研究

東京工科大学 メディア学部 教授

進藤 美希

要約

本論文は、プロフェッショナルなバレエ団におけるアートマーケティングの推進をテーマにしている。バレエは体系化、理論化された芸術志向の強いダンスであり、訓練を受けたダンサーが劇場で観客を前にして踊る舞台芸術として発展した。このバレエ作品について、本論文ではマーケティング分析の枠組みである 4 つの Ps の項目の枠組みに沿って考察する。考察を通じてバレエ作品は芸術家個人の才能に依存していること、劇場でリアルタイムに観客と時間や空間を共有すること、地域コミュニティの助成金や寄付金を得ていること、デジタル時代のバレエ団は、観客の理解や共感を得て、長期的な関係を作り、ブランドを確立することに置くことに重点を置くことが重要であることがわかった。

キーワード

バレエ、バレエ団、アートマーケティング

I. はじめに

本論文は、プロフェッショナルなバレエ団におけるアートマーケティングの推進をテーマにしている。バレエを製品またはサービスととらえて、4Ps に基づくマーケティング分析を行う。

II. アートマーケティングの用語定義

本論文で扱うアートマーケティングとは、マーケティングの一分野であり、アートを対象としたマーケティング活動であって、芸術団体におけるマーケティングのことを意味する。加えて芸術が社会のなかでどのように機能するかを考える方法論のことをいう(志村, 2017)。

アートマーケティングと類似している言葉としてアートマネジメントがある。アートマネジメントとアートマーケティングの違いは、アートマネジメントが芸術団体の管理・運営に力点を置いているのに対し、アートマーケティングは、市場志向であり、芸術作品の創作・広告・顧客との関係性構築に点を置いている点にある(志村, 2017)。そのため本論文ではア

ートマネジメントではなくアートマーケティングを手法として選んだ。

III. アートマーケティングに関する先行研究

アートマーケティングの発展について先行研究に基づき歴史を振り返る(Lee, 2005)(志村, 2017)。

1970 年代は、舞台芸術に対しアメリカでマーケティングの手法が適用されはじめた時代であった。この時代のアートマーケティングは、舞台芸術団体にとって、利益をもたらす顧客(定期会員)を獲得する手段であった(志村, 2017)。

1980 年代は、Kotler(1982)の非営利組織に関する研究がきっかけになり、舞台芸術団体においてマーケティングが導入されるようになった時代であった。舞台芸術団体内にマーケティング部門が作られるようになった、舞台芸術団体の公的役割が意識されるようになり、同時に顧客中心主義が採用されるようになった(志村, 2017)。

1990 年代は、顧客中心主義が制度化されて、リレーションシップマーケティングが導入された時代であった。同時に、プロダクト志向とカスタマー志向のジレンマが表面化した。舞台芸術団体ではプロダクト志向、すなわち作品主義が一般的であるが、マーケティングではカスタマー志向が一般的であるためである(志村, 2017)。

こうした経過をへて 2000 年代のデジタルの時代になりアートマーケティングにおいても各団体でさまざまなデジタル手法が導入されて現在に至っている。

IV. バレエの定義と、バレエを対象として選択した理由

次に、本論文で、バレエを対象とした選択した理由について述べる。

バレエは、ダンス・クラシックと呼ばれる体系化、理論化された舞踏技巧を用いた芸術志向の強いダンスである(海野, 2023)。バレエの歴史は約 600 年あり、訓練を受けたダンサーが劇場で観客を前にして踊る舞台芸術として発展した。

本論文でバレエを対象とした第 1 の理由は、バレエは 600 年の歴史を持つとともに、高度に体系化、理論化された舞踏技巧を持つ、代表的な西欧のハイアートの総合舞台芸術であるとともに、人類の文化遺産であるためである。

第 2 の理由は、バレエの創造にあたっては多額の資金が必要で、アートマーケティング上の困難をかかえているためである。バレエに出演するダンサーの育成には長い時間が必要で、上演にあたっての費用は膨大なものである。しかも、リアルタイムで提供されるハイアートのために、ローアートやポピュラーアートのようにコンテンツとして複製した製品を多数の人に販売しにくく、売上を拡大することが難しい。そのため、国や自治体、個

人からの支援を非常に必要としている。

第3の理由は、西欧の都市では、オペラ、バレエ、オーケストラの組織をそなえた歌劇場を持つことが、都市にとって重要と考えられているためである。ゆえに西欧の地域コミュニティとバレエ団は現在でも強い関係を持っている。

第4の理由は、バレエ団には様々なタイプがあり、多様性に富んでいるためである。バレエ団を分類する方法には、①上演するバレエの種類で分類する方法(クラシックバレエ団、コンテンポラリーバレエ団、クラシックバレエとコンテンポラリーバレエとともに上演するバレエ団など)、②バレエ団の運営母体の種類で分類する方法(国立バレエ団、州立バレエ団、市立バレエ団、私立バレエ団、上記の混合したものなど)、③バレエ団の設立者で分類する方法(国や王が設立したバレエ団、振付家が設立したバレエ団、ダンサーが設立したバレエ団など)、④バレエ団の存在する地域で分類する方法(ヨーロッパ、ロシア、アメリカ、アジア太平洋など)がある。

第5の理由は、バレエの振付家、芸術監督、ダンサー、といったバレエ団の人々は、クリエイティブクラスであり、こうしたクリエイティブな人々の経済への貢献は、ますます大きなものとなると考えられるためである。フロリダ(2008)は、クリエイティブクラスの中でも特に中心的な価値を生み出す人々をスーパークリエイティブコアと呼んでいるが、バレエ団の人々はこのスーパークリエイティブコアである。

第6の理由は、バレエはハイアートではあるものの、近年においては国際化、大衆化しているためである(海野、2021)(海野、2023)。国際化の背景には、バレエが非言語的な芸術であるという特徴がある。言語を使っていないため、言語を超えて、世界の観客に感動を与えることができる。大衆化の背景には、スターの登場(ニジンスキー、ウラノワ、フォンテン、プリセツカヤ、ヌレエフ、バリシニコフ、ギエム、ドンなど)や、ダンサーの身体性を直接的に感じることが出来るという特徴がある。バレエの芸術性を理解できなくても、ダンサーの繰り出す超絶技巧に驚いたり、スターダンサーの肉体美や魅力を感じることは誰でもできる。

第7の理由は、身体性を観客が直接感じができるというバレエの特徴が、デジタル時代になり、リアリティが喪失していく傾向のある現代において、かえって重要度を増しているためである。

V. バレエ作品の4Ps分析

次に、バレエ作品について、バレエや舞台芸術の先行研究およびヨーロッパのバレエ団への取材をもとに、マーケティング分析の枠組みである4つのPs(Product, Place, Price,

Promotion)の項目の枠組みに沿って考察する。くわえて、観客獲得の問題について考察する。

(a) Product

マーケティングにおける Product とは、市場に提供される製品やサービスのことをさす。Product としてのバレエ作品を考えるとき、最初の特徴としては、Product の創作が芸術家個人の才能に依存していることがあげられる(特徴 1)。

またバレエ作品は著作物であり、著作物には、著作権が発生する。そして、ダンサーという実演家によってパフォーマンスが行わることで、著作隣接権が発生する。著作権、著作隣接権がビジネスの源泉となるところに、バレエ作品の特徴がある(特徴 2)。

さらにバレエ団は、人気の作品や古典作品の再演を行うが、同時に、稽古場では、常に新作を創作し続けることが欠かせない。なぜなら、芸術家は生きた人間であり、バレエ団は生きた人間の集合であって、その芸術的創作力を維持するためには、過去の作品を再演する活動だけでは不十分で、新作を作り続ける必要があるからである。つまり、バレエ作品のプロダクトマネジメントにおいては、新作が極めて重要である(特徴 3)。

また、バレエ作品の実演という Product には一回性、非コピー性という特徴がある、バレエ作品は保存のきかない生ものであって同じものは二度と提供されない(安藤, 1999)(特徴 4)。

さらにバレエ作品の実演にはリアルタイムで時間と空間を芸術家と観客が共有する現前性をそなえるという特徴がある(特徴 5)(安藤, 1999)(亀田, 2008)。ここからバレエ作品は成立要件に観客が含まれるという特徴が生まれる(特徴 6)。絵画や文学は成立要件に観客を必要としないが、バレエ作品は必要とする。現実には舞台に観客が影響を与えることは稀だが、舞台と客席の間で、言葉にならない記号の発信と受信が行われている(新野, 2007)ため、結果的にバレエ作品の芸術的成果に大きな影響を与えている。

こうした特徴があるため、バレエ作品は品質管理・生産の効率化・大量生産がしにくい(特徴 7)。舞台がはじまってしまえば、たとえばダンサーがやる気を失って、二流のダンスを見せたとしても、振付家や演出家はそれを止めることはできない。

さらに、バレエ作品という Product は、無形財であり、終演後は消滅してしまうので、正確な評価がしにくいという特徴もある(特徴 8)。また、市場予測がつきにくく、成功と失敗のふれが大きい(特徴 9)といった特徴も持っている(浜野, 2003)。一方で、バレエ作品には多様性が求められるので、市場を寡占するようなことが起こることは少ない(特徴 10)。

バレエ作品はこのように非常にコントロールやマネジメントが難しいので、少しでも安

定的な利益を得るために、劇場上演を撮影した映像作品を作られる。映像作品の場合には、監督・撮影者・編集者による劇場上演の撮影、加工が行われ、作品が成立する。この映像作品は複製製品であり、保存がきき、コピーもできるが、これは厳密にはバレエ作品ということはできない。バレエ作品は完成された作品それ自体を保存することができないので、映像作品は映像芸術の新しい形態と言ったほうがよい(安藤, 1999)(特徴 11)。とはいっても、利益を得るために映像作品は重要になる。

この、バレエ作品の、完成された作品それ自体を保存することができないという特徴は、アーカイブを行う際にも問題になる。アーカイブは、パフォーマンスそれ自体を保存することができないという意味でドーナツホールであり、アーカイブは、不在の中心を囲む周辺の資料からなるドーナツであるという考え方がある。しかし、たとえドーナツであっても、時と場所を越えて、あらゆる時代、あらゆる地域の人々が貴重な舞台の記録・記憶を文化的な記憶として共有し、人類の共有財産とすることが可能になるという意味で、アーカイブには意味があると考えられている(特徴 12)(岡室, 2023)。

(b)Place

マーケティングにおける Place とは、流通を意味し、製品やサービスが生産者から消費者に届けられるプロセスや経路のことをいう。バレエ作品が提供される主要な Place は劇場である(特徴 1)。リアルタイムで共有される時間や空間を提供する劇場は、ハードウェアとソフトウェアが融合した場である(永井, 2019)(特徴 2)。劇場は経験価値を提供する場、祝祭性や社交性を提供する場としても重要である(Pine・Gilmore, 1999)(特徴 3)。一方、映像作品の配信や DVD は主としてインターネットを経由して観客の自宅で視聴される(特徴 4)。

(c)Price

マーケティングにおける Price とは、価格や価格設定を意味する。個人の観客を対象とする場合、バレエ作品の Price 上の大きな課題として、チケット料金をどのように決定するかということがある。劇場上演のチケット料金の価格設定は、座席の場所や劇場により異なるが、3,000 円～100,000 円の価格帯で行われることが多い。映像作品の配信は 0 円～10,000 円の価格帯で行われることが多い。

製品の価格を決定する場合、マーケティングの領域では、伝統的にマークアップ価格設定、ターゲットリターン価格設定、現行レート価格設定、市場浸透価格設定、知覚価値価格設定と言った手法が用いられてきた(コトラー, 2001)。

バレエ作品は多くの出演者・スタッフ・マネージメントチームを必要とする総合芸術である。オーケストラ付きの全幕バレエを上演するような場合には、出演者だけで数百人になることもあり、一回の上演に必要な人件費は膨大なものになる。そうした人件費や制作費、劇場を借りる代金などの総費用を積算し、利益を乗せた総額を劇場の客席数で割れば、マーケアップ価格設定法によってチケット料金が決定できる(特徴 1)。しかしそれではチケット代が非常に高額になってしまふため、バレエ団は、地域コミュニティの助成金や寄付金を得て、チケット代金を下げる努力を行っている(特徴 2)。

一方、もし、顧客がそのバレエ団に対して強いコミットメントをもち、どんなに価格が高くても、喜んでチケットを購入してくれるという想定ができる場合には、必ずしも価格を下げる必要はなく、顧客が払っても良いと知覚する最高値をつければよい(特徴 3)。

(d) Promotion

マーケティングにおける Promotion とは、広告のことを意味する。しかし、現代の広告は一方的にテレビコマーシャルを流すようなものではなくなり、企業や団体がデジタルの力を活かして自ら行うものに変わった。また、世界的な人権意識や多様性重視、SDGs の重視の風潮のもとで、企業や団体の姿勢を示すことが Promotion では重視されるようになった。

バレエ作品を提供するバレエ団が個人の観客に向けて Promotion を行う場合でも同様である。具体的には以下のような戦略をとることが望ましい。

第 1 に、デジタル時代のバレエ団の Promotion は、観客の理解や共感を得て、長期的な関係を作り、ブランドを確立することに置くことに重点を置く必要がある(特徴 1)。

第 2 に、Promotion を通じて、社会に対し、バレエ団のビジョンやパーソナリティを示す必要がある。その前提として、バレエ団の社会的な正しい立ち振る舞い(人権重視や多様性重視など)を確立しておく必要がある(特徴 2)。

第 3 に、バレエ団は、伝統的なメディア(テレビ、新聞、雑誌、ラジオ)に加えて、インターネット上に自ら開設したウェブサイトやソーシャルメディアのアカウント、スマートフォン上で提供する自社アプリケーションなど、多様化したメディアとタッチポイントを使いこなす必要がある(特徴 3)。

第 4 に、バレエ団から観客への一方的なアプローチではなく、観客との双方向のコミュニケーションを強化する必要がある。バレエ団は、観客のソーシャルメディア上のクチコミをチェックしてレスポンスしたり、クチコミ発信者の中でも影響力の強いインフルエンサーと呼ばれる人を活用したり、自らの団体のファンをアンバサダーとして組織して活用す

る必要がある。インフルエンサーヤンバサダーのクチコミは基本的にバレエ団側で完全に制御できるものではないが、結果的に大きな広告効果を持つことが知られている(特徴 4)。

第 5 に、広告は従来ターゲティングがむずかしく効果測定も困難とされてきたが、デジタル時代になって計測が可能になった。この特性を生かして、バレエ団は、観客個人個人に合わせてターゲティングした広告を個別に配信し、精密に効果測定をする必要がある(進藤, 2023) (特徴 5)。

(e)顧客獲得

ここまでマーケティング分析の枠組みである 4Ps について見てきた。続けて、観客、顧客とバレエ団との関係や、どのような人に対してアプローチすべきかについて述べる。

まず、現代のマーケティングにおいては、顧客とのエンゲージメントを確立し、生涯にわたって、顧客でいてもらい、ライフタイムバリューを高めることが重視されている。その背景には、新規顧客の獲得の難しさや獲得コストの高さがある(特徴 1)。

舞台芸術を提供するバレエ団のマーケティングを考える場合でも、年間を通じてチケットを買ってくれる定期会員を増やし、彼らを満足させることは重要である。Newman(1977)は、団体の財政基盤を安定させるためには、まず会員組織の確立が重要であると主張した。単発購買者は当てにならない人々なのに対して、シーズンを通して前払いをしてくれる定期会員は財政的に頼りになる人々だからである。しかし、定期会員への過度の依存は芸術表現の固定化を招き、創造性に悪影響があるという指摘もある(佐藤 1999)。観客の固定化が、閉鎖的な団体であるという印象を与え、新規顧客の開拓を阻害する可能性もある(川又, 1999) (特徴 2)。

新規顧客の獲得は困難ではあるが、これまで他のバレエ団の舞台は見ているが、当該バレエ団の舞台を見たことのない人を説得し劇場に連れてくることが不可能というわけではない。和田(1998)は、こうした人を説得し劇場に連れてくるためには、プロモーションが重要であると指摘している(特徴 3)。デジタル時代の Promotion の具体的な手法については前述したとおりである。

一方、他バレエ団も含めて、これまで全くバレエ作品を見てこなかった人に対するアプローチは困難ではある。しかし、①これまで全くバレエ作品を見てこなかった人が劇場に観に行くまでのハードルを下げ、情報不足を解消するためには、頻繁な発信を、ソーシャルメディアを通じて行うと有用である(特徴 4)。②バレエ作品に最初に触れてももらうための方法として、参加しやすく安価な映画館上映(ライブビューイング)や自宅へのオンライン配信を活用することが有用である。という 2 点はわかっている。②については、映画館上映(ライブ

ビューリング)や自宅へのオンライン配信という段階を踏むことで、最終的に劇場に来てもらえる可能性が高まるということを意味している(江寺・進藤, 2023)(特徴5)。こうした手段を用いて、完全な新規観客を獲得することは不可能ではない。

以下に上記で述べたバレエ作品の4Psと顧客獲得における特徴と留意点を表にまとめた(表-1)。

表-1 バレエ作品の4Psと顧客獲得における特徴と留意点

カテゴリー	No.	特徴と留意点
Product	1	創作が芸術家個人の才能に依存している
	2	著作権、著作隣接権がビジネスの源泉となる
	3	古典作品の再演だけでなく、常に新作を創作し続けることが欠かせない
	4	一回性、非コピー性という特徴がある
	5	実演にはリアルタイムで時間と空間を芸術家と観客が共有する現前性をそなえる
	6	成立要件に観客が含まれる
	7	品質管理・生産の効率化・大量生産がしにくい
	8	無形財であり、消え方が徹底しているので、正確な評価がしにくい
	9	市場予測がつきにくく、成功と失敗のふれが大きい
	10	多様性が求められるので、一人勝ちが起こることは少ない
	11	保存できない。撮影された映像作品は映像芸術の新しい形態である
	12	アーカイブには人類の遺産としての意味がある
Place	1	Placeは劇場である
	2	劇場はハードウェアとソフトウェアが融合した場である
	3	劇場は経験価値を提供する場、祝祭性や社交性を提供する場としても重要である
	4	映像劇のPlaceは主としてインターネットを経由した観客の自宅となる
Price	1	マークアップ価格設定法によってチケット料金を決定できるが高額になる
	2	助成金や寄付金を得て、チケット代金を下げる努力を行う
	3	顧客が払っても良いと知覚する最高値をつければよい
Promotion	1	観客の理解や共感を得て長期的な関係を作りブランドを確立することが重要である
	2	社会に対し、バレエ団のビジョンやパーサスを示すことが重要である
	3	多様化したメディアとタッチポイントを使うことが重要である
	4	クチコミ、インフルエンサー、アンバサダーを活用することが重要である

	5	観客個人に合わせてターゲティングした広告を個別に配信し精密に効果測定をする
顧客獲得	1	顧客とエンゲージメントを確立しライフタイムバリューを高めることが重要である
	2	定期会員への過度の依存は芸術表現の固定化を招き新規顧客の開拓を阻害する
	3	新規顧客の獲得は困難ではあるがプロモーションにより可能である
	4	新規顧客へ頻繁な発信をソーシャルメディアを通じて行うことが重要である
	5	映画館上映やオンライン配信という段階を踏めば新規顧客に劇場に来てもらえる

出展：著者作成

VI. まとめ

本論文は、プロフェッショナルなバレエ団におけるアートマーケティングの推進をテーマにした。バレエは体系化、理論化された芸術志向の強いダンスであり、訓練を受けたダンサーが劇場で観客を前にして踊る舞台芸術として発展した。このバレエ作品について、本論文ではマーケティング分析の枠組みである 4 つの Ps の項目の枠組みに沿って考察する。考察を通じてバレエ作品は芸術家個人の才能に依存していること、劇場でリアルタイムに観客と時間や空間を共有すること、地域コミュニティの助成金や寄付金を得ていること、デジタル時代のバレエ団は、観客の理解や共感を得て、長期的な関係を作り、ブランドを確立することに置くことに重点を置くことが重要であることがわかった。

引用文献

- Kotler, Philip(1982). "Marketing for Non-profit Organizations", Prentice Hall.
- Lee, Hye - Kyung (2005)."When arts met marketing", International journal of cultural policy 11.3,pp.289-305.
- Newman,Danny(1977)."Subscribe now!", Theater Communications Group Inc.,N.Y.
- Pine,B. Joseph., GilmoreJ.H.(1999)."The Experience Economy", Harvard Business School Press.日本語訳：電通経験経済研究会訳(2000) .『経験経済—エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版.
- 安藤隆之(1999).「演劇とは何か」『文化科学研究』 11(1), pp.1-16.
- 江寺望美・進藤美希 (2023).「コロナ禍のもとで大学生に演劇・ミュージカルを観てもらう方法の研究」『日本情報ディレクトリ学会誌』 21, pp.64-69.
- 川又啓子(1999).「アート・マネジメント」『マーケティングジャーナル』 19(3), pp.72-80 .
- 亀田真澄 (2008) .「演劇における現前性とテクスト：ハルムスとヴヴェジエンスキーの戯曲作品の比較」『Slavistika: 東京大学大学院人文社会系研究科スラヴ語スラヴ文学研究室年報』 24, pp.43-62 .
- 海野敏(2021).「舞踊評論家に聞く！クラシックバレエの楽しみ方.国際化の時代に世界中から注目されるバ

レエの魅力とは?」東洋大学LINK@TOKYO.

URL: <https://www.toyo.ac.jp/link-toyo/culture/classicalballet>

海野敏(2023).『バレエの世界史』中公新書.

岡室美奈子(2023).「総論: 舞台芸術のデジタルアーカイブ」『デジタルアーカイブ学会誌』7(1), pp.1-5.

コトラー, フィリップ., 恩藏直人監修, 月谷真紀訳(2001).『コトラーのマーケティングマネジメント ミレニアム版(第10版)』ピアソンエデュケーション.

佐藤郁哉(1999).『現代演劇のフィールドワーク 芸術生産の文化人類学』東京大学出版会.

志村聖子(2017).『舞台芸術マネジメント論』九州大学出版会.

新野守広(2007).「溢れる ドラマ--メディア社会における演劇の姿」『思想』995, pp.4-20.

進藤美希(2023).『デジタルマーケティング大全』白桃書房.

永井聰子 (2019).「創る観客論に立脚した劇場モデルに関する考察 ②: アドルフ.アッピア (1862-1928)

の論文 Monumentality (記念碑性) (1922) を事例に」『静岡文化芸術大学研究紀要』19, pp.69-76.

浜野保樹(2003).『表現のビジネス: コンテント制作論』東京大学出版会.

フロリダ, リチャード., 井口典夫訳(2008)『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社.

和田充夫(1998).「演劇消費とマーケティング」『消費者行動研究』Vol.5 No.2, pp1-12.