

Title	アートとマーケティング : Marketing as Communication(芸術のプロジェクト)
Sub Title	Arts and Marketing : Marketing as Communication(Projects Art)
Author	川又, 啓子(KAWAMATA, Keiko)
Publisher	
Publication year	2004
Jtitle	Booklet Vol.11, (2004. ) ,p.73- 82
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-0000011-04211283">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-0000011-04211283</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# アートとマーケティング

—Marketing as Communication—

川又 啓子

## はじめに

アート関係者のマーケティングに対する思いは複雑である。マーケティングとは、「悪魔の手先」、「商業主義への墮落」であり、「アートに対する侮辱」である。程度の差こそあれ、この手の反応は依然として存在する。また一方で、マーケティングとは、自分たちの目の前にある諸問題を即座に解決してくれる「魔法の杖」である、という誤解も存在する。「悪魔の手先か魔法の杖か」という極端な反応は、マーケティングに対する正しい理解がされていないために生ずると思われる。そこで本稿では、まずアートとマーケティングとの関わりについて述べた後に、サービスとしてのアートの消費の特性を概観し、アート組織に求められるマーケティング戦略について論じることを目的とする。

## 1. アートとマーケティング

### i. アート組織のマーケティングとは何か

アート・マネジメントを非営利組織に限定して論じる向きもあるが、マーケティング分野では、非営利組織のマーケティングは既存のマーケティング戦略の「拡張」と捉えられている (Kotler and Armstrong 1989, 682-707頁、和田=恩蔵=三浦 1996, 298-305頁)。「拡張」とは、既存のマーケティング戦略を応用できるということであり、非営利組織に固有のマーケティング戦略があることを意味しない。したがって、本稿では、営利・非営利に関わりなく基本的なマーケティングのフレームワークについて論じることにする。

マーケティングの基本的な目的は、市場需要 (すなわち顧客ニーズ) を開拓し拡大することである。開拓・拡大に際して必要とされる「企業の市場に対する考え方もしくはアプローチの方法」を「マーケティング・コンセプト」というが、それは「プロダクト志向」、「販売志向」、「顧客志向」、「社会志向」という変遷をたどってきた (和田=恩蔵=三浦 1996, 3-7頁)。

まず「プロダクト志向」の基本は、「シーズ志向」ともいわれ、一言でいえば、生産者が市場や顧客のニーズに関わりなく製品を生み出すことであり、「提案型」ともいえる。次に、「販売志向」とは、市場が飽和し供給過剰状態になったときに出現したコンセプトで、次節の「売り込む」ことを目的とするsellingの発想である。そして、「顧客志向」とは、「ニーズ志向」であり、企業が市場に対して、顧客のニーズを第一にアプローチするという「ニーズ対応」の姿勢の表明であるということになる。最後に、顧客志向をさらに発展させたのが「社会志向」で、企業の社会的責任や社会貢献を含んだコンセプトである。

これをアート組織の文脈で言い換えるなら、アート組織のマーケティングの目的は、市場需要の開拓と拡大で、マーケティング・コンセプトは、アート組織の運営にあたって必要とされるアート組織の市場に対する考え方もしくは接近方法ということになる。アート組織の場合、企業の「社会志向」とは若干異なるものの、アートの公共財的な性格から、もともと社会との関わりを問題としているため、「市場」と狭く捉えるよりも、アート組織を取り巻く「社会」と考える方が適切であると思われるので、アート組織の目的はオーディエンスを含む社会的な需要の開拓と拡大で、マーケティング・コンセプトは「アート組織の社会に対する考え方もしくは接近方法」ということになる。

では、アート組織はどのようなマーケティング・コンセプトを採用すべきなのだろうか。アート組織は「顧客志向」になれるのだろうか。顧客志向とは大衆への迎合ではあるまいか。冒頭に紹介した、マーケティングを「悪魔の手先」と考える人々がもっとも懸念するのは、マーケティングの「顧客志向」の側面であろう。つまり、アート組織は、究極的な「プロダクト志向」であり、顧客のニーズなど考えずに作品を生み出すべきであるとする考え方である。アート組織がプロダクト志向かどうかを考察する前に、まず「製品（プロダクト）」とは何かを明確にしておこう。

Kotler and Armstrong (1989) では、製品は3つのレベルから構成されているとしているが、製品とは有形の「モノ」それ自体のことではなく、便益を中心とした、付随的機能までを含む複合的な価値全体を意味するのである(図1)。

図1の中心に位置するのが、製品の核であるが、これは消費者が本当に購買しようとしているものである。アメリカの化粧品会社レブロン社のチャールズ・レブソンによる「われわれは工場では化粧品を作っているが、店では希望を売っている」という言葉に示されているように、マーケターは口紅や石けんといった物理的財を売るのではなく、消費者にとっての便益(望ましい結果)を販売する。製品が「便益の束(bundle of benefits)」と言われるのは、消費者が望ましいと思う結果(の束)を提供するからである。製品の核を具体的に表現するのが、「製品の形態」と呼ばれるもので、口紅、コンピュータなどである。物理的財の場合は、パッケージ、品質、スタイ

図1 製品の3つのレベル

図2 アートの複合的価値

ル、ブランド名などの特性をもつ。付随的なサービスや便益で構成されるのが、「製品の付随的機能」である。これには、アフターサービスやデリバリー、クレジットなどが含まれる。

製品が、消費者にとっての便益を中心的な価値とした、付随的な価値を包含する複合体であるとするならば、製品としてのアートはどのように構成されているのだろうか。図1はモノばかりではなくサービスにも適用できるが、アートは図2のような構成をとると考えられる。アートの中心的（本質的）価値を取り上げれば、確かに「プロダクト志向」あるいは「提案型」であるといえる。和田＝恩蔵＝三浦（1996）では、アート組織を含む非営利組織のマーケティングは、究極的なプロダクト志向（提案型マーケティング）であるとしているが（303-305頁）、アーティストの創造性の発露としてのアートを顧客のニーズに対応させようとしても無理な話だ。図1の中心的な価値が「便益」すなわち「消費者にとっての望ましい結果」であるのに対して、図2の中心的価値を構成するアートが提供するものは、「消費者にとっての望ましい結果」であるとは限らない。それどころか、消費者が何を望むかどうかは最初から問題にはならない。

図3 マーケティング・コンセプトの限界

マーケティングとは「ニーズ対応とコンセプト提案のウェル・バランス (和田=恩蔵=三浦 1996、302頁)」であるとされる。ニーズ対応とは、法的あるいは倫理的に問題がない範囲で、消費者の欲するものを提供していくことであるが、ニーズ対応だけに徹すると、「消費者の一步先」をいくような、その企業独自の製品展開を行ったりすることができなくなる。一方、プロダクト志向の提案型を追求していくと、市場のニーズをまったく無視した自己満足に陥ってしまう場合もある。「ウェル・バランス」が意味するのは、業界や製品によってバランスの位置は違うものの、企業のマーケティング活動には、ニーズ対応と提案型の両方が必要であるということだ。

では、アート組織のマーケティングにとって、「ウェル・バランス」の追求は可能なのだろうか。アート組織のマーケティングは、中心的な価値に変更を加えることが困難であるために、究極のプロダクト志向 (提案型) と顧客志向 (ニーズ対応) の「アンバランス」の上に成り立っていることに難しさがあると思われる。場合によっては、完全なプロダクト志向で、「アンバランス」でもない場合があるかもしれない。Hirschman (1983) は、図3によって、アーティストにとって第一の「顧客」は自らであり、第二が同業者、そしてもっとも遠いところにオーディエンスがいることを示しているが、これはまさに顧客志向を追求すべきマーケティング・コンセプトとは相容れないものであり、“limits of the marketing concept”ということになる。

それにもかかわらず、アート組織=プロダクト志向という帰結にはならないのである。なぜならば、アート組織が提供するものは、アートの中心的価値だけではなく、それを取り巻く付随的な価値を含む複合的価値であり、付随的な価値の部分はニーズの創造・拡大やニーズ対応をすることが可能であり、これこそがアート組織の「顧客志向」のマーケティングであるといえるからである。繰り返しになるが、中心的な価値が「プロダクト志向 (提案型)」であっても、それに付随する価値は「顧客志向 (ニーズ対応)」であるべきだ。言い換えれば、アーティストがプロダクト志向であっても、

表1 SellingとMarketingの焦点の違い

価値全体を提供するアート組織でマーケティングを担当する者は、顧客志向で対応すべきということになる。

## ii. 「売れる仕組み」を作る

ドラッカーはマーケティングの究極的な目的は、販売を不必要にすることであるという（“Marketing is to make selling unnecessary”）。表1は、嶋口（1985）によるSelling（販売）とMarketing（マーケティング）の焦点の違いの比較だが、販売とは、すでにできあがった販売上の仕組みを基礎に、「売り込む」ことであるとされる。したがって、販売担当者は「アクション中心」に売り込む努力をするが、基本的には「今日の糧」を稼ぐことであり、仕組みの上の果実を「収穫する」ことである。一方、マーケティングの中心的役割は、販売の前提となる「売れる仕組み」を作ることである。将来に向けての売れる仕組みを「分析的、創造的」に作ることで「明日の糧」を収穫するための「成長の種まき」がマーケティングの役割であるといえよう。

それでは、アート組織には「売れる仕組み」があるのだろうか。前出のように、アート組織の提供物は、アートの中心的価値を具体化したアート作品とそれを支える付随的価値から構成される複合的価値であり、アート組織に求められているのは、アートという複合的な価値が「売れる仕組み」を作り出すことである。それが意味するのは、アートという複合的価値に対する需要を創造・拡大するための仕組み作り、換言すれば、「価値創造の仕組み」作りということになる。つまり、アート組織のマーケティング担当者は、「分析的、創造的」に「価値創造の仕組み」を作り出す努力をしなければならないのである。

## iii. はじめにミッションありき

それでは、価値創造の仕組みの出発点はどこにあるのだろうか。図4に示されるように、企業経営においては、企業戦略は組織や人事、財務、生産管理や研究開発などの諸戦略から構成されるが、マーケティングを含むそれらの諸戦略の出発点は、企業理念である。アート組織でも、企業理念に相当する「ミッション」の重要性は繰り返し強調されているが、「ミッシ

オン」とは、アート組織が社会的な存在として、自らを認識し、今日および将来社会においてどのように活動し、存在するべきかを規定するものである。したがって、企業のマーケティング戦略が、企業理念や目標を反映した企業戦略の一貫として策定されるように、アート組織のマーケティング戦略も、はじめにミッションありきなものである。

アート組織のマーケティングというと、チラシ作成や広報といったプロモーション活動を指す場合があるが、それはマーケティング戦略を構成する一要素であるにすぎない。マーケティング戦略とは、単純に言えば、マーケティングの「4P」を計画することである。マーケティングの「4P」とは、マッカーシーが1960年代に提唱した、マーケティング・ミックス要素のことで、①製品政策（Product）、②流通政策（Place）、③価格政策（Price）、④プロモーション政策（Promotion）から構成されている。マーケティング・ミックスの策定とは、製品、流通、価格、マーケティング・コミュニケーション（最近では、プロモーションというよりも、企業のコミュニケーション活動全般として捉えるマーケティング・コミュニケーションという考え方が増えている）に関する意思決定であるが、マーケティング戦略は諸要素の具体的な内実を決定するだけではなく、ターゲット・マーケットとマーケティング・ミックスとの適合、マーケティング・ミックス要素間の適合を図らなければならない。図4からもわかるように、マーケティング・コミュニケーション戦略はマーケティング・ミックス要素のひとつであり、本来的には、チラシ作成や広報といった活動もミッションから出発するべきものである。

以上のように、アート組織のマーケティング戦略とは、アート組織のミッションに包摂され、アートという複合的な価値を創造するための仕組み作りであることがわかった。次節では、複合的な価値をもつアートをサー

図4 企業戦略とマーケティング戦略

ビスとして捉え、その特性を概観した後に、アート組織のマーケティング戦略を具体的に検討する。

## 2. サービスとしてのアート——上演系アートを中心に

### i. サービスとしてのアートの特性

サービスとは、提供物のうち、有形の「モノ」ではない諸活動で、無形のもの指す。サービスには、いわゆる「アフター・サービス」のように、物財に付随して提供されるものと、塾・予備校といった教育サービスや金融サービスなど、それ自体が提供物の中心となるものの両方が含まれる。サービスは無形の諸活動であり、サービス業はそれを中心的に行う業種であるが、企業の提供物は無形のサービスと有形のモノの混合物として提供されることが多い。アートの場合も同様で、図2に示されるように中心的価値をもつアートそのものに付随したサービスを含めた複合的な価値として提供されるのである。一般的に有形財のマーケティングとサービスのマーケティングは同じであると考えられているが、次に述べる特性によって、サービスのマーケティングは有形財とは異なる問題を提起することになる。(Kotler and Armstrong 1989、688-695頁、和田=恩蔵=三浦 1996、283-288頁)

#### サービスは目に見えない：無形性

サービスの最大の特性は無形性にある。食品なら試食、衣料なら試着、自動車なら試乗ができるが、サービスは、まったく同一のものを購入前に体験して、事前評価することはできない。音楽CDは試聴できるが、予定されたコンサートとまったく同じものに、試しに行ってみることはできない。それゆえ、当該コンサートのチラシや詳しい友人の説明によって、ある程度知ることではできても、実際に体験してみなければ、内容や質を具体的に評価することはできない。サービスが経験財といわれる由縁である。

#### サービスは品質が変動しやすい：品質の変動性

有形財の場合、標準化された製品を継続して提供することが可能だが、サービスの場合には、同一のサービスを連続して提供することは困難である。これは上演系のアートで顕著だが、同じ歌手のリサイタルでも、まったく同じ質のものを複数回提供できるわけではない。ダブル・キャスト、トリプル・キャストといったキャストティングは、品質を均一にしようとする試みではあるが、それでもキャストによって差が出ることもある(キャストティングに変化をつけることが目的の場合もあるが)。まさに「体験の一回性」なのである。また、次項の不可分性という性質のために、顧客との相互作用が発生しやすくなる。歌舞伎界では上演中に観客が「揺すられている状態」というのがあり、それを「ジワが来る」というが、これは観客の反応によって演者との間に相互作用が発生し、演目の品質が影響(この場合は良い影響)を受けることを示している。



サービスは生産と消費が不可分である：不可分性

有形財は、前もって生産され、その後に消費されるが、サービスは生産と消費が同時に行われるため、売り手からサービスを切り離すことができない。コンサートを聴きに行く場合を考えてみよう。オーディエンスは、実際にコンサートというサービスが提供される時空間に居合わせることが要求される。そのため、サービスの提供者であるアーティストとサービスの受け手であるオーディエンスの相互関係が重視され、それによってサービスの品質が影響を受ける。オーディエンスはコンサートを消費するだけでなく、積極的な参加が求められるし、アーティストとの相互作用によって、コンサートは質的に異なるものになる可能性がある。さらにサービスは在庫ができない。在庫ができないということは、需要の変動に対処しにくいということを意味する。例えば、今日劇場に空席があるからといって、ほかの日に回すことはできないのである。

## ii. サービスとしてのアートの消費

上述のようなサービスの特性をふまえて、サービスとしてのアートの消費について考えてみたい。マーケティング分野で消費者行動を論じる場合には、消費者の製品選択に関する意思決定が主要なテーマになるが、一般的に消費者が製品やサービスを選択する際の評価属性には、探索属性、経験属性、信頼属性の3つがある。消費者はこれらの属性に関する評価を行いながら、製品あるいはサービスを選択する。探索属性は、サービスの提供を受ける前に評価できる属性であり、サービス提供者の存在、距離、開店時間などが例としてあげられる。経験属性は、購入後あるいは消費中のみ、評価可能な属性で、信頼属性は、購入後であっても評価が困難な属性である。

多くの有形財の選択は探索属性によって行われ、購入前に商品の評価が可能であるが、無形財であるサービスの多くは購入して初めて品質がわかるような属性、つまり経験属性から構成される。さらには、信頼属性から構成される医療や弁護士などの専門サービスは、購入した後も、自分が受けたサービスが良かったのかどうかを評価することは難しい。

前節で述べたように、無形性、品質の変動性、不可分性というサービスの特性は、事前評価を困難にするので、消費者は購入に際して不確実性を感じることになる。消費者がサービスの購入に対して、その結果が不確実であると認めることを「知覚リスク」というが、サービスは有形財と比べて知覚リスクが高いと言われている。さらに、同じサービスでも、クリーニングなどに比べて、アート消費は格段に知覚リスクが高くなることが想定される。消費者がそれに対応するためには、自らが何回か消費を体験、学習して、消費に関する経験と知識量を増大させることによって、購入に際しての不確実性を低減させることができる。また、体験の機会がない、知識量が多くない消費者の場合には、購入経験者から、口コミやウェブサ

イトの掲示板などで情報を獲得することによっても、知覚リスクは引き下げられる。

いずれにしても、サービスは事前評価が困難であるために、消費者の知覚リスクをゼロにすることはできないが、アート組織は、消費者がサービスの質や内容をできるだけ具体的に評価できるように、複合的価値としてのアートのアイデアなどをできるだけ消費者に分かりやすく伝達するためのマーケティング・コミュニケーション戦略を策定する必要があるといえよう。

### iii. アート組織のマーケティング・コミュニケーション戦略

コンサートのチラシを例に考えてみよう。たいがいのコンサートのチラシには、ソリストや指揮者の写真が使われている。ソリストや指揮者はアートの何を具体化したものと考えられるのであろうか。アートも事前評価が困難なため、著名なアーティストの写真は、品質をある程度推定する際の手がかりになるので、消費者に安心感を与えるだろう。「三大テノール」というキャッチコピーも同様である。事前にコンサートの内容を評価することはできないが、3人の著名なテノールの名前が出て、よく知った曲が出てくれば、消費者にとって具体的な評価が可能になってくる。

アートが事前評価のできないサービス財であるために、知覚リスクが高まり、それを解消するのが、アート組織のマーケティング・コミュニケーション戦略の重要課題であるが、当然のことながら、クラシック通やマニアをターゲット・マーケットとする場合と、一般の客をターゲット・マーケットとする場合では、受け手の関心や知識量に違いがあるために、コミュニケーションのメッセージは異なる。

特に、関心が高く知識量が多い消費者の場合には、公演毎にどのようなメッセージを発するかということだけに注目していれば良いわけではない。彼らは、その知識量と関与の高さから、単なる観客ではなく、熱心なサポーターにも、厳しい批評家にもなりうる。アートとの関わり方が積極的であるため、アート組織にとっては統制不可能なネットコミュニティへの参加なども考えられ、アート組織にとって、心強い味方にも手強い敵になる。このような消費者へのマーケティング・コミュニケーション戦略は、メッセージを発信するだけでなく、消費者とのコミュニケーションを通して、アート消費に関わっていくことによって、熱心なサポーターであり、心強い味方になってもらうよう努力する必要があるだろう。つまり、マーケティング戦略の一部としてのマーケティング・コミュニケーション戦略というよりは、マーケティング戦略の要諦が消費者とのコミュニケーションであるとする、マーケティング・アズ・コミュニケーションというアプローチが必要なのである。

### むすびにかえて

本稿では、まずアートマーケティングとは何かについて論じた後に、サービスとしてのアートの消費の特性を概観し、アート組織に求められるマーケティング戦略について論じてきた。アート需要の拡大として、アート組織にとって、チケット販売は最重要課題のひとつであることに間違いはない。しかしながら、チケット購入時点だけに注目したのでは、アート消費の全体像が把握できなくなってしまう。アートの消費とは、チケット購入だけでも、公演当日だけでもない。それは、消費者がどのようにアートと関わっていくのかというプロセス全体を指すのである。したがって、アート組織に求められるのは、消費者とのコミュニケーションを通して、プロセスとしてのアート消費全体に関わるためのマーケティング戦略＝マーケティング・アズ・コミュニケーションなのである。

### 参考文献

- Drucker, Peter F. (1990), *Managing the nonprofit organization*, NY: Harper Collins Publishers (上田惇生、田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年).
- Hirschman, Elizabeth C. (1983), "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept," *Journal of Marketing*, Vol.47 (Summer), pp. 45-55.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong (1989), *Principles of marketing*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (和田充夫、青井倫一訳『新版 マーケティング原理』ダイヤモンド社、1995年).
- 川又啓子 (1996) 「四季株式会社」慶應義塾大学ビジネス・スクール。
- 嶋口充輝 (1985) 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- 和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦 (1996) 『マーケティング戦略』有斐閣。
- 山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティ——サービス品質の評価過程』千倉書房。

(かわまた けいこ・訪問所員、京都産業大学経営学部専任講師／マーケティング論)