

Title	ビジネス・マネジメントとアートの邂逅(芸術のプロジェクト)
Sub Title	Encounter of Arts and Business Management(Projects Art)
Author	和田, 充夫(WADA, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	2004
Jtitle	Booklet Vol.11, (2004. ) ,p.95- 101
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000011-04211285">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AA11893297-00000011-04211285</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.

# ビジネス・マネジメントとアートの邂逅

和田 充夫

## はじめに

慶應義塾大学文学部が世に先駆けてアート・マネジメント教育を開講してからはや10年の月日が経った。また、2000年からは本塾アート・センター、ビジネス・スクールと共同で「MBAケース・メソッドによるアート・マネジメント・エキスパート・セミナー」が開講し、2003年9月からは本セミナーの第4回目が開講中である。過去3回の本セミナーの受講者は70名を超え、受講応募者数は200名を超えている。まさに、アート・マネジメント教育ニーズの強さをこれらの実績から実感することができるのである。また、本塾ビジネス・スクールでも2002年度より週末集中セミナーの一環として「アート・ザ・マーケティング」セミナーを開催しており、昨年の実績をふまえて同セミナーは今後も開講予定である。

本塾アート・センターおよびビジネス・スクールの以上のようなコラボレーション・プログラムを中心とした実績をふまえて、2005年4月に予定されているビジネス・スクール拡張プログラムでも、また文学部社会人教育プログラムでも、アート・マネジメント・コースの開校が企画されている。特に、文学部とビジネス・スクールのコラボレーションという観点からは、アート・マネジメント・プログラムにビジネス・スクールで40年間にわたって採用されてきた「ケース・メソッド」という教育方法をコアメソッドとして採用することが注目されている。

ここで改めて、ハーバード・ビジネス・スクールで開発され、わが国では慶應ビジネス・スクールによって精緻化されたケース・メソッドという教育方法について詳細に説明する紙数はないが、準備期間を含めた5年以上にわたるわれわれの調査研究から得られた結論として、「ケース・メソッドこそが、アート・マネジメント教育の基本的な教育方法である」ということを確認することができるのである。

過去3回にわたって開講された「MBAケース・メソッドによるアート・マネジメント・エキスパート・セミナー」誕生の背景は、ひとつには、本

塾文学部で先行して開講していたアート・マネジメント講座へのビジネス・スクール・マーケティング専攻教授への本塾文学部からの出講依頼であり、ふたつにビジネス・マネジメントにおける環境変化に伴うマネジメント目標の変化である。すなわち、高度成長期を経て寡占化成熟市場への転換にあって、わが国で生き残りうる企業はもはやEconomic Entityの企業からSocial Entityの企業へと転化せざるを得ないという現実的要請である。ここにおいて、本来的にSocial Entityとしてのアート組織のマネジメントと企業組織のマネジメントとの邂逅があり、まさに、文学部アート・マネジメントが対象とするマネジメントとビジネス・スクールが対象とするビジネス企業のマネジメントの邂逅が期せずして存在するタイミングがあったということである。

### ケース・メソッドによるマネジメント教育

ビジネス・マネジメントの教育については、ビジネス・スクールでは長年の経験からケース・メソッドにしかるものはないと信じてきた。一方で文学部におけるアート・マネジメント教育は、その方法について適切な解答を得ることができず、伝統的な講義形式の座学に頼らざるを得なかった。そして、文学部からの要請によるビジネス・スクール教授陣のアート・マネジメント講座への出講をきっかけとして、アート・マネジメント教育におけるケース・メソッド教育法の採用が実験的に行われ、3回のエキスパート・セミナーの開講によってその適切さがある程度証明されたのである。

ケース・メソッド教育の出発点は、講師と受講者間の議論の教材となる、いわゆる「ケース」の開発である。ここで「ケース」とは、現実の企業組織の特定の意思決定問題を取り上げ、記述された文章やデータを基にして分析し、企画立案や意思決定を行う事例のことである。慶應ビジネス・スクールにあっても、発足当初はわが国のビジネス組織の事例を開発することがなかなかできず、ハーバード・ビジネス・スクールで蓄積所蔵されたケースの翻訳版を使用することが多かった。しかし、それぞれのビジネス・モデルには自ら文化的なコンテキストが存在し、コア・ビジネスフレームは共有するものの実践現場での詳細にわたる意思決定については、米国と日本との文化的なコンテキストの違いはいかんともしがたいものであった。今日では、慶應ビジネス・スクールが使用しているケースの大半は自主開発したわが国企業のケースである。アート・マネジメント・エキスパート・セミナーでも慶應ビジネス・スクールの以上のような教訓から、セミナー開講にあたって、ケースの自主開発が前提とされ、これまでの3回にわたるセミナーにあっても、すでに慶應ビジネス・スクールで開発されたアート関連のケース以外に、本セミナーの開講に合わせてこれまでに9点のケースが開発されている。

前置きが長くなってしまったが、本稿ではこれまでエキスパート・セミナーを対象として開発されたいくつかのケースを念頭に置きながら、これ

らアート組織における具体的な意思決定事例がアート・マーケティングという道具によってどのように切ることができるのか、これらの分析がアート・マーケティングにどのような示唆を与えることができるのか、さらにはアート・マーケティングの実践がビジネス・マーケティングに対してどのような示唆を与えることができるのかという点について考えてみたい。まさに、ビジネス・マーケティングとアート・マーケティングの邂逅の現実の様相を語ることによって、アートとビジネスの接点や相互貢献の実像を浮かび上がらせたい、このことなのである。

### ビジネスとアートの実践的邂逅①

過去3年間に、アート・マネジメント・エキスパート・セミナーが独自に開発したケースは、①博多座、②東フィルと新星日響の合併問題、③世田谷美術館、④原美術館、⑤パリ・オランジュリー美術館展、⑥すみだトリフォニーホール（A）、⑦すみだトリフォニーホール（B）である。さらに、サントリーホール、日本におけるミュージカルの制作、資生堂のアート支援活動などのケースを企図開発している。このほかに、慶應ビジネス・スクールですでに開発されたアート関連のケースとしては、①メイキング・オブ・ブロードウェイ・ミュージカル、②劇団四季、③劇団四季と浅利慶太、④劇団ふるさときゃらばん、⑤踊る大捜査線 ザ・ムービー、⑥ソニー・ミュージック・エンタテインメント、⑦東京ディズニーランド、⑧吉本興業があり、さらに2-3点のハーバード・ビジネス・スクール翻訳ケースがある。エキスパート・セミナーを今後も継続して開催していくとしたならば、1回のセミナーに6-7ケースを使用するとして常時30くらいのケースの在庫が望ましいと考えられる。したがって、今後ともアート・センター内のアート・マネジメント教育研究会を基盤として、2-3年の期間を目標として10本程度のケースを開発することが望ましいだろう。

この節以降では、これまでに開発したアート・マネジメント関連のケース・イシューを背景として、ビジネスとアートにまたがるマーケティング・イシューのいくつかについて論じていくこととする。

われわれがこれまでにいくつかのケースを開発し、様々なアート組織を取材した結果得られた結論のひとつは、「美術館であれ劇場であれホールであれ、アート・マネジメントの基本的な意思決定イシューのひとつは、集客装置の構築」ということであった。そして、この背景にあることは、わが国の現状にあって様々な分野にわたってアート消費人口の極端な少なさである。ここで、アート消費市場を、わが国の多くの消費財市場に見られるような、「市場の成熟化」と考えることは全く適切でない。アルコール飲料市場が数兆円の規模にあり、パチンコ市場が十数兆円の規模であると考えれば、わが国におけるアート消費市場はまだまだ市場の導入期にあり、アート消費のノントライアーがいかに多数存在しているかがわかる。現実には、舞台芸術消費市場にしても、その規模は年間たかだか2-3000億円で

あり、積極的に見れば、アート消費市場がいかに未開拓であるかがわかり、市場としての潜在性ははかり知れないとも判断しうるのである。ここに、アート・マネジメントの第一の課題が存在する。

マーケティングにあっては、新規顧客を開拓することが重要な戦略 이슈のひとつである。そして、その前提はノンユーザーのノントライアルの理由を明らかにすることである。そのためには、アート消費のノントライアル層のアートに対する心的状況やアート消費のトライを阻害する要因を明らかにすることである。これまでわが国の多くのアート組織は、あまりにもノントライアル層を無視し続けてきたことは事実であるし、「アンケート調査はやっているよ」といったところが、そのほとんどは来館者調査にすぎなかったのである。また、これらの調査にしても、マーケティング調査の専門家から見れば極めて稚拙なものであり、調査項目、調査データの分析手法にしてからが全く意味のないユーザー実態調査的なものがほとんどである。前述の開発ケース「すみだトリフォニーホール (B)」の作成にあたっては、トリフォニーホール来館者調査と東京都東部および千葉県を中心とした多段階無作為抽出サンプル調査を行い、ユーザー、ノントライアル層の両者のデータ分析を行い、比較調査も行っている。

アート・マネジメント教育研究会の結論のひとつとしては、アート消費市場へのノントライアル層の誘導の基本的なステップとして、ノントライアル層の、「なぜ来館しないのか」、「なぜアートを消費しないのか」という心的状況の解明が極めて重要であり、永年マーケティング分野で蓄積されてきた消費行動分析の手法、つまりデータ収集法、データ解析法の修得がアート・マネジメントにとって極めて重要であるということが明らかとなった。そして、ノントライアル層のトライアルへの誘導のマーケティングがこのような調査結果から明らかになるのである。以上のようなプロセスや考え方、技法は、プロダクト・マーケティングの新製品開発と普及のプロセスにあっても同様であることは明らかである。

## ビジネスとアートの実践的邂逅②

新製品は消費者によってトライされることによって息づく。そしてトライアルが好ましければそれはアダプト（採用）へとつながる。つまり、新製品であろうとアートであろうと、トライアルが成功したからといって安心してはられない。重要なのは、トライアルを行った後でプロダクトやアートが採用、つまりリピート消費されることである。ここに、アート・マーケティングの第二のステップとしての消費プロセスにおける供給者と消費者との間のインタラクション行為が注目を集めることとなる。

プロダクトの場合には、プロダクトもしくは企業と消費者とがインタラクトすることはかなり難しい。しかし、ライブ・アートの場合は、アート消費プロセスそのものがインタラクティブなプロセスであり、このプロセスにあってリピート消費を誘発することは比較的容易である。先にあげた

エキスパート・セミナーでの開発ケースについては、これらのほとんどが新規顧客の拡大、集客のマーケティングの議論に集中していると言わざるを得ない。しかし、アート消費にとって最も重要なことは、新規に開発しトライした消費者をいかにしてリピーターに転化するかである。この点に関しては、これまでアートのマーケティングはほとんど何も語ってはいない。せいぜい、演劇やコンサート終了後にアンケート用紙を配ることくらいが関の山であり、これにしても、来観した消費者がアート消費プロセスにあって、どの程度パフォーマンスとインタラクトしたかを分析したものは皆無だろう。されど、供給者と消費者との間のアート消費プロセスにおけるインタラクションが重要なのである。「アート供給者とアート消費者の間のインタラクションのレベルが高ければ高いほど、当該消費者のリピーター消費の確率は高くなる」という仮説は正しい。しからば、ライブ・アートにあって消費者とのインタラクションを高めるためには何をしたら良いのだろうか。

ここで、いかにインタラクションを高めるかという方法について語る前に、インタラクションの結果について考えてみよう。それはアート消費プロセスにおける消費者の心的状態としての興奮であり、感動、感激、歓喜である。コンサートにおけるスタンディング・オーベーションの状況を考えればわかりやすい。インタラクションの結果としてのアート消費者の側の消費プロセスあるいは消費後の楽しさ、心地良さなどを加えても良いだろう。そして、このような結果を生むインタラクションを引き起こす第一の鍵は、アート・プロダクトそのものの品質の高さだろう。ライブ・アートであれば作曲作詞、脚本演出、そしてパフォーマーの品質の高さである。最終的には、これらの品質の高さは、パフォーマーそのものがいかに観客と一体感を持って、劇場やホールといった観客と共有する外部からは閉ざされた時空間にあって演ずるかに依存する。アーティストが自らの第一の観客を自らとすることなく、目の前で息づく観客を第一の観客として意識することによって、観客とのインタラクションは最上のレベルに到達する。浅利慶太がかつて新劇人を批判しながら主張した観客主義であり、マーケティングの基本である「顧客志向」こそがインタラクション高揚の大前提となる。

美術展や博物館などの場合には、出展作品そのものが魅力となり多くの観客を動員する。作成ケース「世田谷美術館」の世界文化遺産展の例を見れば明らかである。来館者は、作家の創造性や技術、先人の壮大な制作物そのものに感動するだろう。したがって、美術展などの場合には、いかに優れた作品を企画するかということが観客動員のポイントとなるだろうし、来館者は展示物を目の前にして必然的にインタラクティブに感動するだろう。さらに、美術館のアメニティや雰囲気サービスがよりインタラクティブな状況で提供されていれば、感動はさらに深まるだろう。アメニティや雰囲気サービスがよりインタラクティブな状況を作り上げることは、劇場

やホールについても同様である。さて、この項では、アート消費プロセスにあってアート提供者と消費者の間にインタラクティブな状況を作り上げることが重要であり、そのためにはアート・プロダクトそのものの質の高さ、あるいはアメニティや雰囲気サービスが重要であると考えた。しかし、アート消費プロセスにあってインタラクティブな状態の高まりがあり、それがリピート消費を生み出すといっても、このことが確実にリピート誘導を保証するものではない。そこでさらにアート消費者のリピート確率を高めるためには、アート消費後のプロセスにも目を向けなければならない。

### ビジネスとアートの実践的邂逅③

今日ビジネスの世界では、顧客リテンションのプログラム（CRM: Customer Retention Management）の開発が盛んである。この背景にある状況は、多くの消費財市場が成熟市場と化し、画期的な新製品が生まれななかでは、新規顧客を開拓することよりは、いかに既存顧客に反復して多くの量を買ってもらうか、いかに自社ブランドに常に目を向けてもらうかが大事であるという発想に転換してきたからである。そして、その答えは顧客セグメント化に基づく顧客組織化の諸活動である。一方、アート消費の世界は前述のように未成熟な市場であるから引き続き新規顧客の開拓が重要である。しかし、これら新規顧客が将来的にも安定的な顧客となるためには、やはりCRM的な活動が必要となるだろう。そして、このことがアート消費市場をより適切な規模に保つことになる。

顧客組織化の活動は、今回開発した博多座やすみだトリフォニーホール、東京フィルハーモニーでもすでに行われている。美術館でもしかりである。いわゆる会員組織というものがこれにあたり、公演・美術展などの情報をDM送付し、また機関誌を発行したり優先予約をとったりしている。ここで重要なことは、アート組織と会員とが継続的にコミュニケーションし、さらには会員同士のコミュニケーションが発生することである。つまり、アート消費後のプロセスにあってアート供給者と会員とがあるいは会員間でインタラクティブなコミュニケーションの状況を作ることである。この点については、アート組織はもちろんのこと、プロダクト・マーケティングにあって道半ばあるいはやっと緒についたばかりの状況である。今後はビジネスとアートのそれぞれが工夫し合い、また相互に知恵を活用し合うということが期待される。インターネットやIT技術・インフラストラクチャーの発達のプロセスにあって、ビジネスもアートもインタラクティブな顧客組織化に今後さらに前進することが必要だろう。

### 結びにかえて

3回のセミナーの実施とそれに伴うアート組織のケース開発活動を通して、われわれアート・マネジメント教育研究会のメンバーは、アートの側からビジネスの側から、アート・マネジメント教育の具体的な方法につい

て模索をしつづけ、またアート・マネジメントの基本枠組みの構築を試みてきた。この稿で示された「ビジネスとアートの実践的邂逅」①②③はそのひとつの試みである。つまり、①アート消費の新規顧客を開拓すること、②アート消費プロセスにおけるインタラクティブな状況を高めリピート消費の確率を高めること、そして③リピート消費者を安定化させるために、インタラクティブなコミュニケーションを中心とした顧客組織化を行うことこのフレームとその実践の探索である。

以上の枠組みは極めてマーケティング的であり、マーケティングが強調する顧客志向に基づいた新規顧客・リピート顧客の開発と維持である。ここで、アートの世界でこのような枠組みでマネジメントを議論することには、多少の不安がないわけではない。というのは、アートの世界で長く活躍してきた人々や文化経済学会の一部には、このような発想は商業主義的であり、アートの世界を語る人々にはなじまないという議論である。しかし、もしこのような勢力がわれわれが今後ともさらに推進しようとするアート・マネジメント教育に批判を向けようとするのであれば、われわれは改めて、かつての浅利慶太のように、「われわれはアートを愛していると思いい違いをしている貴方々に決別する」と宣言することにやぶさかではない。

(わだ みつお・所員、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授/  
関係性マーケティング論、流通論、アート・マネジメント、ブランド論)