

研究指導 八木橋 彰 講師

アート消費における効果的な集客方法

—劇団四季の事例をもとに—

二瓶 真依

第1章 はじめに

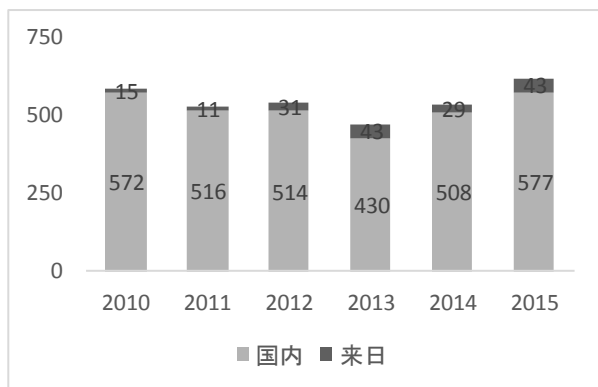
1.1 研究動機

ライブ・エンタテインメント白書 2016 によれば、2015 年におけるステージ市場規模は 5,119 億円を突破し、4 年連続でプラスへと成長している。

なかでもミュージカルの市場規模は前年比 15.5%増の 620 億円であり、過去最高を達成し、ますますの市場拡大が期待されている。特に国内ミュージカルが好調であり、全体の 9 割以上を占める結果となった。

図 1 ミュージカル市場規模

(単位:億円)



(出典)ライブ・エンタテインメント白書 2016 より著者作成

1.2 国内ミュージカル市場の課題

好調に市場成長が続く一方、業界では二極化が進んでいることが課題となっている。現状として日本国内におけるミュージカル市場では、劇団四季、宝塚歌劇団、東宝ミュージカルの 3 つが全体の約 8 割を占有している状況である。また、公演が都市部とりわけ東京に集中していることから、地方都市における市場低迷が懸念され、地方の劇団や規模の小さい劇団の生き残りはますます厳しさを増している。

第2章 研究概要

2.1 研究目的

表 1 は、2015 年の国内ミュージカルでの興行規模ランキングをまとめたものである。これによれば、上位 5 作品のうちの 4 作品を劇団四季が占めていることがわかる。

表 1 国内ミュージカル興行規模ランキング

順位	タイトル	公演回数 (回)	興行規模 (万人)
1	劇団四季「ライオンキング」	669	79.4
2	劇団四季「リトルマーメイド」	339	42.3
3	劇団四季「美女と野獣」	245	39.1
4	東宝「レ・ミゼラブル」	193	33.3
5	劇団四季「キャッツ」	316	31.4

(出典)ライブ・エンタテインメント白書 2016 より著者作成

したがって、劇団四季のマーケティング活動に着目することは、国内ミュージカル業界ひいてはアート財における効果的な集客方法を見出すために有効だと考える。そこで本研究では、今なお成長を続ける劇団四季のマーケティング活動に焦点を絞り、観客動員数を増加させている要因の解明と、固定客と新規客それぞれについての有効な集客方法を考察する。

2.2 アート財について

アート財とは、和田(2011)において提唱されたもので、音楽コンサート・美術館・演劇ライブなどを指す。アート財の特徴としては、以下の 3 点が示されている。

- 個人化あるいはグループ化された財であり、消費者は特定個人やグループを求めて消費する
- 即時的体験的な消費であるが、同時に個人あるいは劇団を追って継続的に消費がなされる
- CD や印刷物などの工業製品化された作品は含まれず、サービス財と同様、顧客が同一時空間を共有することで成り立つ

また、購買と消費のサイクルが極めて多様である物財や、購買と消費が同時に行われるサービス財とは違い、アート財はほとんどが前売券を販売しているため購買と消費は同時に行われているとはいえない。しかし消費者は前売という購買を行った時点で消費を開始しており、それがライブなどの開催当日に最高値に達する、といった特徴がある。

つまり、物財やサービス財とは一線を画すアート財の

消費行動についての研究を深めることは、新たなマーケティング戦略を検討する上で非常に重要となるだろう。

第3章 劇団四季について

3.1 劇団四季の歴史

劇団四季は、1953年7月14日に慶應義塾大学と東京大学の学生10名を中心として創立された。当初は、ストレートプレイ¹を専門とした学生演劇集団であったが、1970年以降は海外ミュージカル作品の上演に力を入れている。1960年に有限会社化、続く1967年に株式会社へと組織変更をすると、本格的に商業演劇志向への転換がなされた。

現在は俳優や技術スタッフ、経営スタッフ合わせて約1,300名からなる組織へと成長し、2015年には公演回数3,099回を達成、観客動員数は300万人、売上は200億円近くにも及んでおり、まさに日本のミュージカル市場を牽引する大規模劇団となっている。

3.2 劇団四季の特徴的な取り組み

川又(1998)をもとに、劇団四季での特徴的な取り組みとして以下の4点を挙げる。

3.2.1 ロングラン公演

ロングラン公演とは、同じ作品が長期間にわたって上演されることをいう。通常、演劇作品においては1週間から2ヵ月程度の公演期間で上演を行うことが一般的である。だが、劇団四季では上演作品の大半がロングランでの興行であり、最もロングラン公演を積極的に行っている劇団であるといえる。代表的なものでは、1998年から公演が開始された『ライオンキング』の19年連続上演(2017年1月現在)であり、2015年には公演回数通算10,000回を達成している。

劇団四季におけるロングラン公演の始まりは、1983年の『キャッツ』初演時で、東京をはじめ、計5ヵ所で最大13ヵ月のロングランが達成された。これが日本演劇史上初となるロングラン興行であり、ショービジネスを日本で確立させるきっかけとなった。なお、ここでいうロングラン公演とは一つの作品を長期間にわたって上演し続けることを指すものであり、一度行った公演を再び上演する「再演」といった制度は含まないものとする。

3.2.2 専用劇場

劇団四季は、1983年の『キャッツ・シアター』の建設に始まり、現在8つの専用劇場を所有している。

専用劇場の所有は、先述したロングラン公演を行う上でも便益をもたらしている。ロングラン公演にあたっては、劇場を長期間借りる必要があるが、当時は1ヵ月単位での契約がほとんどであった。そこで劇団四季は専用の劇場を建設し、好きな作品を好きな時に好きなだけ公演ができるシステムを確立させたことで、利益率アップを実現した。

3.2.3 『四季の会』の設立

劇団四季には、『四季の会』という後援組織がある。『四季の会』は1984年に発足され、現在の会員数は20万人にも上る。『四季の会』には入会費1,620円、年会費2,160円で入会ができ、チケットの先行販売や会員料金でのチケット購入、さらには会員限定の託児サービスや宿泊プランといった特典がある。

3.2.4 アンサンブル制度

劇団四季では、1つの役に複数人の演者を配役し、それをローテーションで演じさせるアンサンブル制度を導入している。

他の劇団でもダブルキャストやトリプルキャストといった同様の制度を設けていることがあるが、劇団四季の場合は配役決定が完全に実力によるものであり、1日で役を降ろされる場合や、新人の俳優が主役に抜擢される場合がある。

アンサンブル制度を導入することによっては、俳優間の競争意識や共存意識を促進する効果があり、質の高い舞台づくりが実現されている要因であるともいえるだろう。

3.2.5 企業提携

劇団四季は企業との連携にも力を入れている。発端となる1983年のぴあとの提携は、オンラインでのチケット販売システムを日本国内に定着させることとなり、今日のチケット売買体系の礎を築いた出来事ともいえる。また2015年には、Amazon.comとの提携も開始され、Amazonのアカウントを利用してチケットを購入することが可能となった。

その他にも、旅行会社がチケット付きのツアーを開催したり、周辺の飲食店や花屋などの売上増加が実現されたりするなど、劇団四季の公演が行われることは、外部経済²という点でも効果をもたらしている。

¹ 台詞に歌唱を含まない一般演劇のこと。(出典:シアターリーグ『舞台・演劇用語』)

² 経済活動の便益が、取引当事者以外にも及ぶこと。(出典:基礎経済科学研究所『基礎研WEB 政治経済学用語辞典』)

3.2.6 仮説

以上のような取り組みを見ていくと、これら 5 つの活動は別々に取り入れられたものではなく、ほとんどが同時期に導入されていたことがわかった。したがって、複数の活動が組み合わさることで、何らかの相乗効果を生み出し、集客に好影響を与えているのだと推測する。

3.2.7 本研究の新規性

これまで劇団四季の活動に着目された研究は存在したが、それらの活動がどのように集客に作用しているかを示した研究はなされてこなかった。したがって、劇団四季におけるマーケティング活動が本当に有効なのかを明らかにし、他のアート組織、とりわけ小規模の劇団への効果的な集客活動の示唆とすることを本研究の新規性ととする。

第4章 調査

ヒアリング調査として、劇団四季の運営元である四季株式会社にて電話での調査を行った。

4.1 調査結果

4.1.1 劇団四季の主な顧客層

劇団四季における客層は、主に 3 つに分類される。まず修学旅行の学生やツアー客など団体客からなる営業客が全体の 4 割を占め、『四季の会』の会員と一般客が 3 割ずつの比率である。このうち営業客と『四季の会』会員は固定客と呼ぶことができるため、劇団四季の売上の 7 割は固定客によって支えられていることがわかる。また一般客の客層は作品や時季によって異なり、夏休みであればファミリー層、平日であれば主婦が多く、幅広い客層からの支持を集めていることが推察できる。

このように、固定客と新規客それぞれに合わせた活動を行っていることが、安定した動員および収入を実現させている要因だといえるだろう。

4.1.2 ロングラン公演の重要性

ロングラン公演の長所としては、収益性の高さが挙げられる。1 つの作品を長期間公演することで、稽古や小道具などのインシヤルコストの削減が可能となるため、効率良く利益を得ることができる。同時に消費者にとっても、公演期間が長いことで、都合の良い日程で観劇に行くことができるほか、売り切れなどの心配がないといったメリットがある。

加えて、先述した時季による客層の変化はロングラン公演を行っているからこそその現象であり、ロングラン興行は集客においても非常に意義深い活動であるといえよう。

4.1.3 『四季の会』設立のきっかけ

『四季の会』は、俳優の負担減のためと支援団体の一本化という 2 つの理由から設立に至った。

当初、公演のチケットは俳優たちが手売りによって販売をしていた。しかし、こうしたシステムは俳優への大きな負担ともなり、稽古が疎かになってしまう懸念があった。さらに当時は俳優の支援を行う団体が各地方に存在しており、それらの統率を図り効率良くチケット販売をするための仕組みをつくる必要があった。

このような、俳優が“本来すべきでない活動”であったチケット販売を引き受け、観客とのつながりを保持するための手段としておのずと会員制度が用いられたと考えられる。実際に「四季の会」は約 3 年間で 2 万人もの会員数を増やしており、会員制度の存在は集客に影響をもたらしているといえるだろう。

4.1.4 専用劇場設立場所の基準

劇団四季では、東京 5 ヲ所のほかに北海道、名古屋、大阪に 1 ヲ所ずつ劇場を所有している。劇場の設立にあたっては、土地を借りられるかどうか前提条件となり、比較的土地が空いている場所に建設しているとのことであった。しかし、現在の立地場所はいずれも都市部であり、人口が多いかつ土地のある場所への建設をしているようである。

4.1.5 アンサンブル制度のメリット

アンサンブル制度の導入は、劇団であるから当然のことだという見解であった。また、1 つの役を 1 人の俳優しか演じられないということになると、俳優の怪我や急病による休演のリスクがあるため、ロングラン公演を欠かさず続けていくために必要な制度であると推測できる。

4.1.6 広告宣伝

多様な媒体で宣伝活動をしている劇団四季であるが、特に力を入れている活動は CM および交通広告であった。理由としては、無駄のない展開ができる点が挙げられる。

テレビでの宣伝は一度で大勢の人々にアプローチをすることができるが、コストがかかるため頻繁に使用することはできない。同様に、新聞や雑誌も購読者が年々減少してきており効率的なアプローチ方法とはいえない。さらに、これらの媒体は不特定多数の人に情報発信ができる反面、地理的条件などで「情報を知っていても観に行くことができない人」を生んでしまう可能性もあり、無駄が発生してしまう。

以上の点で、ローカル CM や中吊りをはじめとした交通広告は地域に密着した無駄のない宣伝活動だといえ

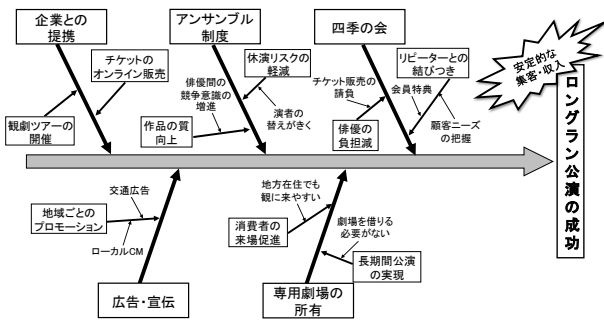
るため、地方公演における効果的な集客に有効作用していると考えられる。

第5章 まとめ

5.1 考察

調査の結果から、劇団四季におけるマーケティング活動は図2のように表すことができるとともに、マーケティングミックス(4P)の理論に基づいていることがわかる。

図2 ロングラン成功のための特性要因図



4Pとは「製品(Product)」、「価格(Price)」、「流通(Place)」、「広告(Promotion)」の要素からなるマーケティングのフレームワークである。この4Pに劇団四季の活動を当てはめると、「製品」には『四季の会』およびアンサンブル制度が該当する。劇団における製品とは作品そのものであり、いかに作品の品質を向上させるかが重要となる。そうした点で『四季の会』やアンサンブル制度の存在は、俳優が集中して演技に取り組むための手助けとなるため、魅力的な作品づくりに好影響を与えていると推察できる。

「価格」という面では専用劇場の所有が当てはまる。専用劇場の所有は、劇団側へのメリットはもちろん、地方各地に劇場があることで遠方の劇場に足を運ぶことなく観劇ができるため、消費者にとっても交通費の削減などの恩恵がある。またアート財において重要となるチケット価格も、幅広い価格帯での提供が実現されており、集客に大きな影響をもたらしていると考えられる。

「流通」には、企業提携が深く関連している。3.2.5でも述べたように、劇団四季はいち早くチケットのオンライン販売を取り入れ、革新的なチケット流通方法を確立させた。また他業種の企業との関わりを持っていることも、チャンネル構築への誘因となっているのだろう。

「広告」では、CMや交通広告といった地方ごとのプロモーションに力を入れている点が該当し、これが新規客へのアプローチの成功につながっているのだと推測する。他方で『四季の会』を通じた固定客への継続的アプローチも行っており、幅広い客層の集客のために有効に作用しているといえる。

またこうした活動は、すべてロングラン公演を基盤とし

て取り入れられている。個々の活動が相互に作用することで、ロングラン公演の成功を後押しする要因となり、さらにそれが今日の劇団四季におけるシェア拡大の理由となっていると考察する。

5.2 今後の課題

本研究では劇団四季の成功事例を取り上げたが、これらの活動は全ての劇団に有効であるとは言いきれない。したがって、劇団四季のマーケティングをただ模倣すれば良いわけではなく、劇団の規模に合わせた活動を取り入れることが求められると考える。

また、劇団におけるマーケティング活動が全てのアート財に適用できるものではないため、音楽コンサートや美術館など他のアート財におけるマーケティング活動にも注目していく必要があるだろう。

謝辞

本研究に際し、調査にご協力いただきました植田様をはじめ劇団四季の皆様には厚く御礼申し上げます。

参考文献

- [1] 一般財団法人デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書2014』
- [2] ぴあ総研『2016 ライブ・エンタテインメント白書』
http://corporate.pia.jp/news/detail_live_ent2016.html
- [3] 劇団四季会社概要『沿革』
<http://www.shiki.jp/group/>
- [4] 和田充夫『演劇消費とマーケティング』1998
- [5] 川又啓子『事例研究：劇団四季—文化とマーケティングの融合—』1998
- [6] 和田充夫『消費者行動研究の忘れもの：アート財消費の視点から』2011
- [7] 日本経営教育研究所『経営情報レポート』
- [8] 和田充夫『宝塚ファンから読み解く 超高関与消費者へのマーケティング』有斐閣、2015
- [9] ぴあ株式会社『沿革』
<http://corporate.pia.jp/corp/history/index.html>
- [10] マーケティングキャンパス『4Pから4Cへ！マーケティングフレームワークの進化の背景』
<http://marketing-campus.jp/lecture/noyan/037.htm>