

アートマネジメント ハンドブック

2

アートマネジメントの基礎と実践研究



Art Management Handbook



文化庁委託事業

アートマネジメント ハンドブック

2

アートマネジメントの基礎と実践研究

2013年3月

社団法人 全国公立文化施設協会

自治体文化政策の存在根拠

帝塚山大学法学部大学院 教授

中川幾郎

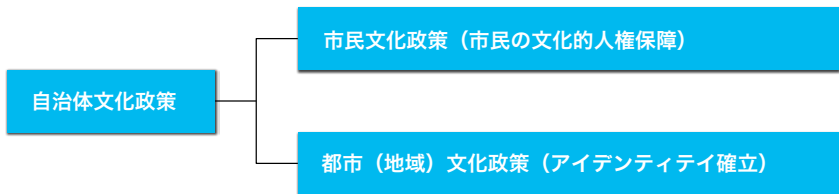
1 自治体文化政策の存在根拠

地方自治体の文化政策（以後「自治体文化政策」という）は、第一に市民文化の振興を主題とする。その対象は、乳幼児から高齢者まで、男女はいうに及ばず、障がい者などの社会的少数者（ソーシャル・マイノリティ）も視野に入る。さらに、市民が関わる芸術文化だけではなく、市民の生活文化をも包含する範囲に及ぶ。この基礎に位置しているのは、「市民の文化的人権」を保障する（守る）という明確な理念でなくてはならない。

人間は、表現し、コミュニケーションし、学習するというプロセスを経て成長し、外部世界との関わりを得て自己実現していく。文化的人権は、「表現」「交流（コミュニケーション）」「学習」という連続的な営みが保障されてこそ実現する。自己をより豊かに表現し、多様な外部世界とコミュニケーションし、その外部情報を取得しつつ自己を再構築していく、このような営みがあって、人間は社会的に成長していく。地方自治体の市民文化政策は、これを通じてより能動的な市民層を開発し、社会的関係資本（ソーシャル・キャピタル）の厚みを増し、自治体内部の市民社会を活性化することにもつながるのである。さらに、生活文化を包含する面から、生涯学習も自治体文化政策の重要な柱となる。

次に自治体文化政策は、都市や地域のアイデンティティ（誇るべき個性、特性）を明確にし、都市などの自治体が持続可能な発展をしていくための重要政策ともなる。都市（以下、「地域」も含む）も人間と同じように、外部

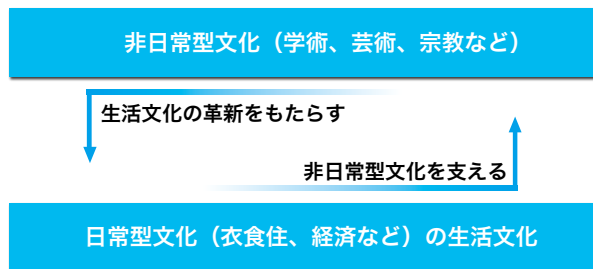
に向かって表現し、交流し、絶えず自己変革を遂げていく存在である。そして、誇るべき文化のない都市などはあり得ない。仮にあるとすれば、それはただの集住地帯でしかない。したがって自治体文化政策の二つの柱は、都市（地域）をベースとしたアイデンティティ確立をめざす都市文化政策である。



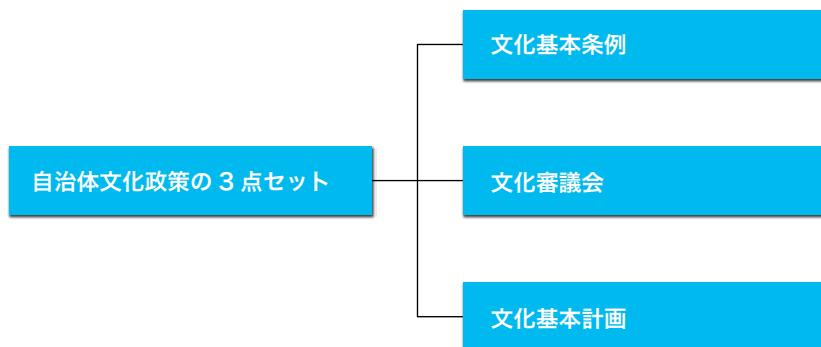
2 自治体文化政策を支えるシステム

もちろん、私たちの経済的な営みや衣食住の生活文化の支えがあって、学術、宗教、芸術は支えられている。しかしながら、学術、宗教、芸術などの非日常型文化の営み、存在があって、私たちの日常型文化、生活文化も支えられ、革新し発展していく、という関係にあることを忘れてはならない。いわば、この二つは密接な相関関係にある。

日本の公共政策では宗教は除外されるが、学術振興政策と同様に芸術振興政策も重要となる。自治体文化政策も、当該自治体の非日常型文化への投資を怠ってはならない。ところが、財政が窮迫したから「文化」どころではない、経済力があってこそその文化である、といわんばかりの傾向がある。その一方で、首長などの思いつきで大型文化事業や文化施設建設が実行されたり、逆に安易に廃止されたりすることが見受けられる。



自治体文化政策のほとんどは、法定受託事務ではなく自治事務である。この自治事務である自治体文化政策を支える、団体意思を表す自治立法としての「自治体文化基本条例」が存在せず、また条例に基づく審議会や基本計画もない自治体が多い。つまり、単年度予算の前例踏襲型施策にとどまっている自治体が依然として多いのである。そのような自治体では、文化政策や文化事業は、当然に不安定な状態とならざるをえない。自治体文化政策は、本来、自治事務としての文化基本条例、文化審議会、文化基本計画の3点セットを備えるべきであろう。



3 文化の外部効果を考える

一方で、都市の経済的発展、活性化のために文化（芸術）を動員する、という発想がある。一概にこれを否定はできない。文化経済学の古典的な命題でもある、文化・芸術の外部効果として、「文化活動が周辺のビジネスにもたらすメリット」（注1）や、「地域経済への貢献」（注2）が説かれていることから明らかである。これら二つを含めて、文化の外部効果には五つの貢献や価値がある（P.9の図を参照）。

まず、上記二つについてだが、地域経済活性化への貢献を拙速に求めた場合、文化のストック形成とはならず、一過性のフローに終わる危険性がある。たとえば、理念もストック形成戦略もない地域活性化型イベントが、たんなるイベント疲れを残すようなものである。観光政策と文化政策との連携に関しても、この視点は重要であろう。観光産業とは、憧れ、癒し、発見、再生、学習、知的快楽などを組織化し、ストーリー化した産業である。しかし、そこに文化的なストックの厚みがなければ、人は決してリピーターとはならない。したがって、観光のための文化振興ではなく、ヒューマン（人材）、ソフト（仕組み、伝統）、ハード（施設）の3層にわたる文化的資源の厚みがあってこそその観光振興である、という関係を意識すべきであろう。

文化・芸術の外部性は、その他にも説かれている。その最大のものは国家や都市、地域にもたらされる「他に誇るべき特性（アイデンティティ）」や「威信（プレステージ）」である。たとえば伝統文化や郷土芸能は、その土地の誇りである。

さらに三つ目として、「教育的効果・価値」も外部効果として説かれている。芸術は、真実と虚偽、善と悪、美と醜悪との双方を垣間見せ、人間の奥深さを示唆することによって教育的効果を発揮する。英国などでは、社会的にドロップアウトした青少年を、演劇活動で社会復帰させる事業もある。

4 将来世代への利益

文化・芸術の外部効果の四つ目として説かれるのは、将来世代への利益を

もたらず、将来世代への遺贈となる、遺産価値（注3）のあるものとしてである。次世代の人々は、自分たちの選好（プリファレンス）を現時点で表示することができない。したがって、現世代の人々が引き継ぐ努力を怠ると断絶してしまう便益なのである。このような対象（たとえば文楽など）を前にして、これをたんに市場原理に委ねることは文化遺産の放棄・抹殺となりかねない。

さらに、文化経済学者であるフライとポメレーネは、歴史的建造物などのように、一度壊してしまえば商業ベースでは復元不可能なものもつ便益を「存在価値」としてあげている。このような、後世に残すべきものの価値に対して、市場はほとんど無関心といってもよい。自治体文化政策は、危機意識をもってこれらを次世代に引き継ぐように守るべきであろう。

しかしながら、現在世代の多数の声が、そのような「遺産価値」や「存在価値」に冷淡であったり、攻撃的であったりすることもある。この相克や矛盾の中で、自治体行政はいかにあるべきなのだろうか。これら遺産価値や存在価値を守るうえで、地方自治体の長期的な団体意思としての文化条例が大切となってくる。また、個別の対象に対する専門的審議機関の存在が必要ともなってくるのである。

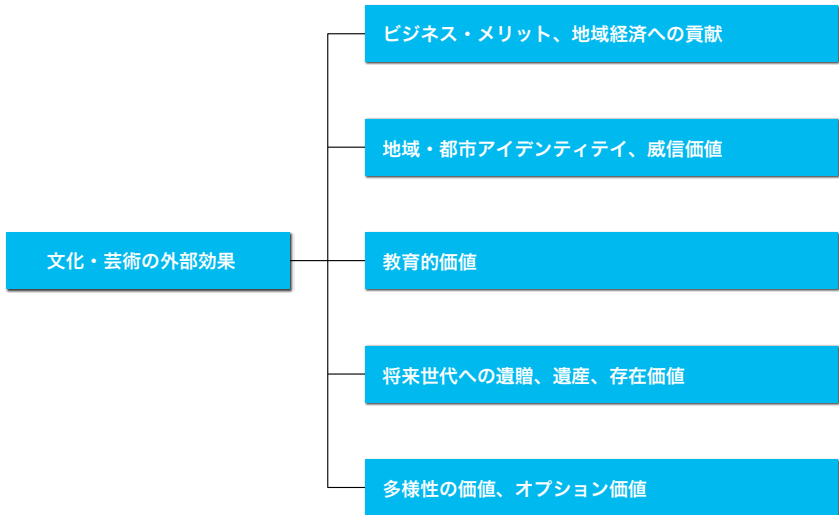
5 芸術文化の不平等供給

芸術は、芸術家という生産者の営みによって生産される。これは大前提である。しかしながら実際には、中間流通を担う事業者（プロダクションなど）によって市場に供給されているのが現実である。ポピュラーな芸術のほとんどは、これらプロダクションによって企画され、生産されているといってもよい。そこには、マスメディアを通じたインプリンティング（刷り込み）も大きく作用する。つまり、マーケット・イン（市場調査）とプロダクト・アウト（製品開発）の往復関係の中で、製品が規定されていくメカニズムが働く。

一方、多くの伝統芸術や少数芸術、前衛芸術は、このようなメカニズムが働かない。それがため、消費する側の層も薄くなり、さらに先細りとなる危

険性に陥る。自治体文化政策は、このような文化・芸術の不均等性にも留意しなくてはならない。筆者は、都市部では容易に供給される大衆的な芸術を、遠隔地の郡部で安価に供給する地理的不均等の克服を否定はしない。だが、分野別、部門別の不均等にも配慮しなくてはならない、ということを描き指しておきたいのである。

それは、多様な芸術の存在を許容する社会こそ、厚みがあり、自由で強い社会である、ということにつながるからである。ちなみにフライとポメレーネは、今すぐ消費しないが、芸術の供給によって受けるかもしれない価値として、「オプション価値」という概念を提起している。いうなれば、将来において選択可能である多様な芸術の存在価値である。さらに、文化経済学者のハイルブランと経済学者のグレイは、多様な芸術への市民参加による社会進歩をも提起しているのである。この「多様性の価値、オプション価値」が五つ目の文化の外部価値である。

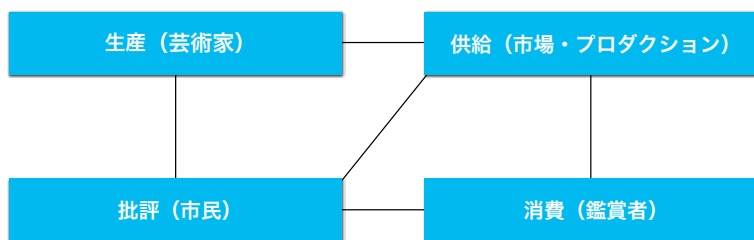


6 芸術家と消費者

以上のような視野に立つと、現時点の消費者としての大衆的な欲求や選好だけではなく、将来世代の利益や、文化・芸術の多様性、社会的少数者の文化的人権にも目配りされた公共文化政策の思考力が必要となることがわかる。もちろん、国家の公共的な文化政策とは異なり、自治体文化政策においてこれらすべてを包括することは困難であるかもしれない。

それぞれの自治体は、その地域特性、文化的特性、市民特性などに立脚した市民文化政策と都市（地域）文化政策の2本を確立することが求められているのであり、それは当然、個性的とならざるをえない。

しかしながらその前提として、主体である市民の消費者、鑑賞者としての多様な芸術学習機会を豊富にすることが求められる（注4）。それとともに、市場に登場する以前の芸術家側からの「発見されるための競争環境の形成（片山泰輔）」（注5）に向けた積極的な公的アクションも必要となる。生産と消費、双方への機会供給を豊富にすること、さらに、生産、供給（流通）、消費の3面への評価能力を備えた市民層を開発していく、という方向が望まれる。いくつかの自治体で試みられはじめた、市民参画による文化事業・政策の実行組織である、「芸術評議会（アーツ・カウンシル）」システムへの取組みは、その萌芽であろう。



-
- (注1) ボウモル、ボウエン[1992]『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』（池上惇・渡辺守章監訳、芸団協出版部）483頁。（原著 William J. Bowmol & William G. Bowen[1966], Performing Arts, The Economic Dilenma, MIT Press ）を参照
- (注2) Heilbrun, j. and C. M. Gray[1993], The Economics of Arts and Culture : An American perspective, Cambridge U. P を参照
- (注3) Frey, B. S. and W. W. Pommerehne[1989], Muses and Markets : Exploration in the Economic of The Arts, Basil Blackwell Ltd. を参照
- (注4) 滋賀県では、びわこホールを拠点として、県内全小学校を対象としたオペラなどのクラシック鑑賞事業を開始し、学校側からきわめて高い評価を得ている。
- (注5) 片山泰輔[1995]「芸術文化への公的支援と競争」『日本の社会経済システム』（有斐閣）を参照。

※本稿は、月刊「地方自治職員研修」（公職研、2012年11月号）掲載原稿に加筆修正したものです。

地域文化施設の顧客満足を高める —「管理業務」から「サービス業」へ—

全国公立文化施設協会 アドバイザー 小田原市文化部文化政策課 芸術文化担当課長

間瀬勝一

1 地域における文化施設の機能と特徴

地域文化施設にはさまざまな機能があり、明確な運営方針が定められ、その方針のもと、施設を利用される市民にサービスを提供している。

地域文化施設のもつ機能には、質の高い鑑賞事業を行う機能、文化芸術の普及・育成機能、公演芸術の創造育成機能などがあるが、市民の文化活動の発表の場の提供という基幹的機能がある。この「施設提供事業」の「サービス」について考えてみよう。

(1) 地域文化施設の特徴

地域文化振興の拠点である地域文化施設は、主に市民の日頃の練習及びその成果の発表の場であり、設置自治体等の行政行事を開催する場である。また、鑑賞事業として質の高い公演や演奏会をホール自らが企画し実施する会場、そして地域の文化団体等が企画した公演の会場としても利用されている。

そこにはさまざまなお客様が多数来館される。表現者として、また観客としてなど、多様な目的をもって来館されるお客様や、ぶらりと立ち寄るお客様、学校などで開催される鑑賞会等への団体での参加者、古典芸能の発表会に友人とともに来館するお客様など、お客様の年齢も乳幼児から高齢者まで幅広いことも特徴の一つだ。

設置者である自治体には、利用者に公平に施設を提供することが求められている。そこで、多くの市民要望も取り入れた、施設の使い方（ルール）を

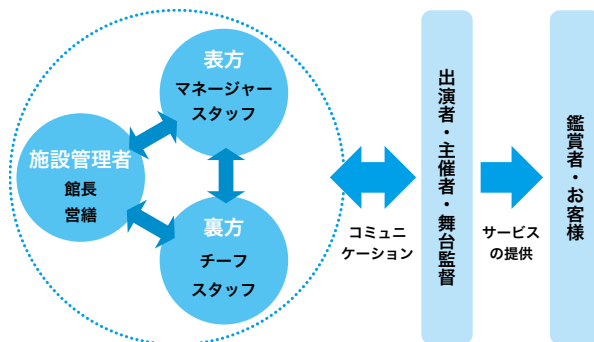
設置条例や規則等で定め、施設を市民に提供している。平成24年（2012年）「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の制定により、自治体の役割がより明確になった。

（2）サービス業から地域文化施設の仕事をとらえる

地域文化施設の職員の仕事は、その対象者によって提供するサービスの内容が異なる。表現者（施設の利用者）に対しては、ホール機能を活かし、演出効果を十分に発揮できるスタッフワークを提供すること。鑑賞者に対しては、音楽や演劇、絵画や書などをゆっくりと鑑賞できる環境を整え、また来館したいと思いつながりながら家路についていただくこと。つまり、我々の仕事は、いかに施設の利用者の満足度を高めるか、すなわち「施設管理業」ではなく、「サービス業」なのである。

先述したとおり、地域文化施設には不特定多数の市民（＝お客様）が来館する。お客様の目に触れるすべての職員は、管理職であれアルバイトであれ、すべて「施設の職員」であることには変わりはない。受付担当、舞台担当、清掃担当など、どのような部署であっても、施設に勤務する職員は全員、つねに「サービス業」に従事している意識をもつ必要がある。サービスとは、「人」が行う行為である。サービスの受け手もまた「人」であることを、忘れてはならない。顧客満足度の向上は、サービスの受け手の気持ちがわかる提供者になることから始まるのである。

●図表1 地域文化施設と利用者、鑑賞者との関係



平成18年度（2006年度）から導入された指定管理者制度は、民間事業者のノウハウを活用して利用者に適切なサービスを提供することによる、サービスの質の向上が、その目的の一つとなっている。

ホールを利用するお客様は、施設の利用申し込みで初めて来館される。お客様と施設の最初の出会いは、受付担当が担うことになる。お客様は「希望する施設があるか?」「費用はどのくらいかかるか?」「ホール利用のルールがわからない」など、さまざまな疑問や不安をもって来館される。受付担当者はワンストップサービス（注1）を提供することが望ましく、提供する施設の仕様（舞台機構の特徴など）や使い勝手などについての専門知識と経験が求められる。施設内の案内や近隣の飲食店情報などを求めるお客様に笑顔で丁寧に対応することも、「施設の顔」として地域文化施設の存在価値を向上させることにつながる。もちろん、接客のマナーを身につけていることは、必須条件であることはいうまでもない。

2 サービスの一環としての施設の維持管理と非常時の対応

(1) 施設、備品の維持管理

建築物は竣工と同時に劣化が始まる。舞台機構や音響機器、照明機器などの機能も、貸出備品も、同様に劣化が始まる。舞台関連の諸設備の初期性能を維持することはホールの生命線であり、質の高い公演を行うために、特に維持管理には万全の態勢で臨んでほしい。機能が劣化した施設は、お客様に見放され利用されなくなる。

また、舞台関連備品はそのほとんどが公的資金で購入した備品であり、市民の財産である。備品の長寿命化を意識し、機能を十分に発揮させ、大切に使用することが望ましい。

また、舞台機構の吊り物バトンの原理はエレベーターやクレーンと同じであり、誤操作や点検を怠れば人身事故につながる危険性がある。近年機構操作のPC化が進み、その操作には細心の注意と安全確認が必須となってきた。舞台機構を含む備品類のメンテナンスや建物を含む、中長期修繕計画の策定など、初期機能を維持することは、利用者サービスに努めるホールスタッフ

の重要な務めである。

(2) 危機管理意識の醸成

東日本各地に大きな被害をもたらした3.11（東日本大震災）の記憶が薄れていく昨今、多数のお客様を収容するホール職員の危機管理意識は十分といえるだろうか。お客様の避難誘導や安全確保など、勤務者全員が各自の役割を把握しているだろうか。帰宅困難者対応や避難所運営の知識、備蓄品の確保などは十分だろうか。

突然起こる災害に対する備えは、いくら準備しても万全であるということはないといえる。“災害の規模を最大限に想定した対応策”や、勤務実体に配慮した避難誘導の対応策などは、勤務者全員で検討することが効果的である。全員での検討は、すべての職員にホールの危機管理を意識化させる効果があるからである。

また、ホールの危機は災害だけではない。火災、人身事故、サイバーテロ、不審者侵入、爆破予告、感染症対策などがある。その事例ごとに検討結果をマニュアル化し、訓練と研修を繰り返すことで、職員は危機の対応などについて熟知することになる。今やホールの災害に対する危機管理は、施設利用者や地域住民から頼られる地域文化施設になるための必須条件となっているともいえる。

(* (社) 全国公立文化施設協会発行『リスクマネジメントハンドブック②』2013年3月発行を参照のこと)

3 地域文化施設の顧客サービス

(1) 貸館利用者へのサービス

施設提供事業は、毎日利用者が変わるたび、利用形態も、コンサート、講演会、演劇公演などと変わり、舞台の仕様も日々劇的に変化する。施設利用者もプロフェッショナルからアマチュアまで幅広く、利用者の舞台経験も多様である。地域文化施設は、専門施設と異なり、日々催し物が変わる特殊な空間である。

プロフェッショナルの利用者に対して舞台技術スタッフに求められることは、舞台機能をフルに発揮して、表現者が実力を発揮できる環境をつくることである。その結果、観客（地域住民等）に充実した、質の高い舞台を提供することができる。

一方、市民文化団体などのアマチュアに対する技術サービスは、地域文化施設の重要な任務であり、舞台スタッフの力量が問われることになる。アマチュアの利用者はTVや映像で見た舞台効果を、準備時間もなく予算もなく要求することがある。そのようなとき、「できません！」で終わらせるのではなく、その舞台効果を望む目的を理解して、代替案を提示し対応する知恵と経験が必要である。

地域文化施設の多くは多機能ホールであり、舞台スタッフには、多様な実演芸術に精通した幅広い知識と十分な経験が求められている。あわせて、市民の要望を「聴くマインド」がないと務まらない。市民文化団体に頼られる舞台スタッフが存在することは、その文化施設が利用者（市民）に信頼され、リピーター利用者が確実に増加し、地域文化振興の拠点となることにつながる。

(2) 鑑賞者へのサービス

演奏会等に来館されるお客様は、チケットを購入したときから演奏会が始まっているといわれる。期待をもって来館されるお客様への対応は、施設職員の大切な仕事である。ゆったりと安心して鑑賞し、感動の余韻を楽しみながら会場を後にするまでが私たちの仕事の範囲だと考えよう。

公演の当日は、表方（フロントスタッフ）と裏方（舞台技術者等）に分かれてその専門性を活かし、よりよいチームワークでお客様に対応をする。

表方は企画や事業係スタッフの範囲に入り、主に当日のお客様対応を担っているスタッフを「レセプションист」と呼ぶ。レセプションистの仕事は、チケットテイク（もぎり）、案内係、場内係、クローク係、そして全体をまとめるマネージャーで構成されることが多く、公演が順調に進行するよう補助すると同時に、お客様の安心安全を守ることが主な役割である。

お客様の安全を第一に、日ごろから訓練を重ね、災害時にお客様の安全を守ることが、顧客満足度の向上には不可欠である。同時に表方のスタッフに

は、服装や化粧などにも配慮し、公演の黒子に徹することが求められている。

なお、裏方とは、舞台監督を中心とする前節で述べた舞台技術者を指す。

【表方の主な仕事内容】

●チケットテイク

お客様を最初にお迎えする場所で、主な業務はチケットテイクである。これは公演名や日時、座席番号などを確認して半券を切り取る作業で、その公演のチケットであることなどを速やかに確認する。その他、施設内諸室の口頭案内や花束の預かり、お問い合わせの対応などを受付に引き継ぐほか、プライオリティゲスト（お手伝いが必要なお客様）の席番を確認し、お客様のフォローを案内係に引き継ぐ。

●案内係

開場中は、ロビー（ホワイエ）で、施設内の案内や公演情報などの問い合わせに対応し、またプライオリティゲストの来場時には会場内のお席までご案内する。

公演開始後は扉を全閉にし、遅れて来館されたお客様に対応をする。客席内への案内方法については、舞台監督との事前の打ち合わせで入場方法などについて詳細を決定し、他の観客の鑑賞の妨げにならないよう、公演の雰囲気妨げないように配慮した案内をしなくてはならない。

●場内係

開場中は客席内でお客様のお迎えと座席へのご案内、開演中は遅れてきたお客様の対応のほか、観客の動向に目を配り、異常を発見した場合は迅速に対応する。休憩時間等のお客様からの要望は、チーフに伝え迅速に対応する。

開場前と終演後の場内点検は重要な作業で、リハーサル終了後、舞台監督の許可を得て作業に入る。開場前には椅子や扉などが正常に動作するか確認し、異音のする椅子を発見したときはマネージャーを通して施設の管理者に連絡し、応急対応をお願いするなど、お客様が不快に感じる要件を排除し、お客様をお迎える。

●マネージャー（表方責任者）

お客様に対応するチームの責任者で、お客様をスムーズに案内できるようにメンバーをまとめる。公演当日の情報は、公演責任者や舞台監督と入場方法の確認を行い、事前のミーティングでメンバー全員に周知する。マネージャーは、開場や、開演のきっかけを舞台監督と連絡をとって決定し、メンバーに周知し実行する。また、公演中に想定外の事態が発生したときは、公演責任者と協議し、対応をメンバーに指示し解決する。終演後のミーティングでは、その日の振返りを行い、翌日の公演に備える。それは、メンバーのレベルアップにもつながる。

開場前から終演後まで、ロビーでお客様への気配りを指揮するのがマネージャーの役目であり、公演責任者や舞台監督と兼務することはできない重要な役割である。

●図表2 表方当日スケジュールの例

	表方	レセプションスト
開演 4 時間前	制作・マネージャー 打ち合わせ	
3 時間前	スタッフ集合（チラシ折り込みなど）	マネージャー集合、制作と打ち合わせ
2 時間前	受付準備（招待・当日券・物販など）	メンバー集合・全体打ち合わせ
1 時間前	受付開始（チケット引き換えなど）	会場内確認・点検
開場（30 分前）	開場時間最終決定・トラブル対応	お迎への体制・テイク・案内
開演	開演時間最終決定	各部署でお客様対応・遅れ客対応
休憩	お客様対応・VIP 対応	ご案内
終演	お客様お見送り、楽屋訪問対応	お見送りの体制（アンケート回収）
退出	受付撤収	客席内点検・終礼

*集合時間などは、公演内容により変わる

4 特別業務

(1) トラブル回避とクレーム処理

クレームは、施設の運営に関する事例が多くみられる。施設の管理責任者として、また事業の主催者として、トラブルゼロを目指して未然に防ぎ、丁寧に対応することが求められる。

利用者からのクレームは、施設運営に対する提言と受け止めて対応したい。提言を受けて修正・改善していくためには、設置条例などの改正が必要にな

る場合もあるが、クレーマーの意見を真摯に受け止め、すぐに対応できる案件か、他部署と調整が必要な案件かを判断し、対応しなくてはならない。

施設利用者とのトラブル回避のためには、お客様の思い込みや誤解をなくするために会場利用の事前打ち合わせなどを念入りに行うなど、お客様とのコミュニケーションを密にしておくことが大切である。

(2) クレーマー対応は「聴くマインド」で

製造業やサービス業では、クレームは顧客ニーズを探る貴重な意見としてとらえ、クレームに対応する部署を設け専門の職員を配置するなど、積極的に対応しているところが多い。文化施設運営もまた、多岐にわたる意見や要望、クレームに対し、誠意をもってしっかり対応し、利用者のニーズを運営に反映させることが大切である。近年、ハードクレーマー（こちらの対応になかなか納得いただけないクレーマー）が増加傾向にあると聞く。真摯にご意見をうかがう一方で、施設の意思をはっきりと伝えることも必要であり、お客様の一方的な思い込みを解消することで、施設の固定客に変わる機会を醸成することも職員には求められる。

クレーム対応には「3変の法則」があるといわれている。以下を参考にしてほしい。

●3変の法則

①場所を変える

受付カウンターなどで大声で話すクレーマーには、別室に移動していただき、ご意見をじっくりと聴くことが大切である。また、環境が変わると、クールダウンする可能性がある。

②人を変える

クレーマーの意見は循環することが多く、またその内容は職員の対応方法で変化することもあるため、対応者を変えることでクレームの本質を確認できる。このタイミングで職務の上位者に交代することもできる。

③時間を変える

最後の手段として、クレーマーのクールダウンを願って時間を空ける方法もある。翌日、先方の指定する場所に行き、資料等を用意し面談することで納得いただけることがある。

(注1) ワンストップサービス：1カ所で、あるいは一度に必要なサービスや手続き等が済むようにしたサービス形態。

広報・宣伝と鑑賞者開発 —その考え方と取組みのポイント—

全国公立文化施設協会 アドバイザー

柴田英紀

はじめに

近年、インターネットなどの情報技術の発達や普及から、ソーシャルメディアをはじめとするさまざまな電子媒体からの情報が我々の社会に溢れ出ている。昔のように限定された場所や情報集積地に情報をとりにいかなくとも、比較的簡単に情報を手に入れることができるようになった。芸術文化を享受する地域住民のライフスタイルや意識も時代とともに変化しており、従来にも増して、多様な価値観をもった地域住民に適切な情報を効果的に提供することが必要になっている。

また、芸術文化を拒絶される方や抵抗を示す方は別として、芸術文化に触れてみたいがその機会を逸している方や、なかなか鑑賞行動に踏み出せない引っ込み思案の方など、いわゆる潜在的な鑑賞者（眠っている鑑賞者）は多い。その方々に対してどのようなアプローチで鑑賞行動に結びつけるのかは、事業担当者や広報マーケティング担当者の力量が問われることであるが、とはいえ眠っている鑑賞者を目覚めさせることは容易でない。

本稿では、広報・宣伝のノウハウや技術を提供する以前に、そもそも広報・宣伝とは何かという基本的な考え方を整理するとともに、新しい鑑賞者を掘り起こし育成していくための鑑賞者開発（audience development）のあり方を考え、鑑賞者目線に立った取組みのポイントを考えたい。

1 広報と宣伝は似て非なるもの

広報で陥りやすい初歩的な間違いは、広報を英語で「パブリック・リレーションズ (public relations)」、略称PRと呼ぶことから、宣伝と混同してしまうことにある。

広報は公的な情報にとどまらず、「公衆とのインタラクティブ (双方向) な関係を確立すべく、その関係性を深めていく中で、持続的かつ長期的な観点に立って公的な信頼と相互理解を獲得し、組織のミッションを地域社会に喚起していくこと」と定義される。広報活動は重要なコミュニケーションツールの一つであり、国民、消費者、職員、関係者、外部委託業者などさまざまなステークホルダーがその対象である。メディア (新聞・雑誌・TVなど) への掲載については、情報を記事に取り上げてもらうので広告料金は伴わないが、記事を掲載するか否かはメディア側が判断・決定するため、企画書の作成や企画内容の切り口などを取り上げてもらいやすく工夫する必要がある。

一方、宣伝活動は、チラシやポスターの作成をはじめとして、新聞や雑誌などの広告枠を活用して、商品や企業の情報を発信する有料告知のことをいう。予算・企画・宣伝プランによって特定のターゲットを対象にし、一方向的に情報提供するにとどまる (図表1)。

●図表1 劇場、音楽堂における広報と宣伝の違い

	広 報	宣 伝
公衆との関係	双方向	一方向
計画のスパン	長期的・持続性	短期的・即効性
地域住民との関係	信頼・相互理解	情報提供
対象	国民・消費者 職員とその関係者ほか	顕在化された鑑賞者 特定ターゲットの鑑賞者
社会との関わり	組織のミッションを喚起	公演の告知のみ
料金	無	有
掲載有無の決定	メディア側	情報提供者側

なお、広報の定義が抽象的であることから、広報が図表2に示す具体的な五つの構成要素から成り立っていることを示しておく。

●図表2 広報の主な構成要素

広告	マスメディアの利用
① 印刷物に掲載される有料広告	① 記者会見
② メディアで放送される有料広告	② ニュースリリース・プレスキット
③ インターネットで配信されるバナー広告	③ ウェブの情報コーナー
④ 公共広告	④ マスコミの上級編集者を対象としたブリーフィング
⑤ ポスターやチラシ	⑤ 編集者やレポーターとの個々の関係づくり

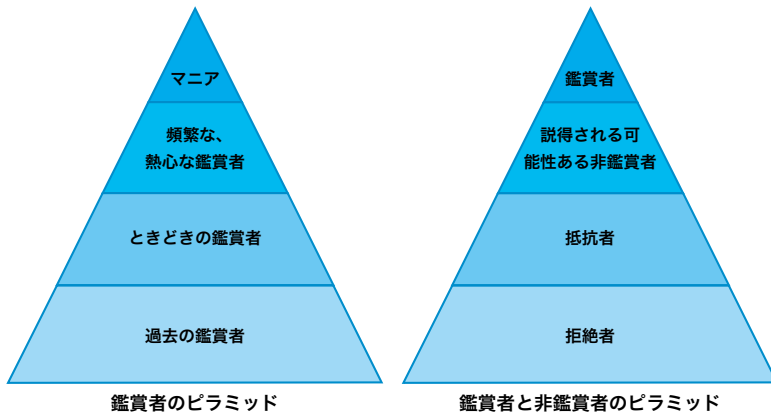
出版物	特別なイベント
① 会員向けニュースレターや雑誌	① 夕食会やパーティー
② ウェブ・ホームページ	② 教育的なフォーラム
③ パンフレット	③ 公的な場でのロビー展示
④ 書籍	④ 一般参加ができる催し物
⑤ ビデオ・CD・DVD	

CRM(Cause Related Marketing) コーズ・リレイテッド・マーケティング
① 共同製品
② 企業のプロモーションとのタイアップ
③ ウェブとリンクしたプロモーション

2 鑑賞者開発の考え方とその背景

鑑賞者開発とは、潜在的な鑑賞者を育成し、新しい鑑賞者を掘り起こしていくことだが、その概念を我が国にもたらし先駆的な普及を担ったのは、同志社大学経済学部教授・河島伸子氏である。鑑賞者開発の定義は、すでに顧客となっている人々を超え、観客となる可能性を秘めていながら現在は顧客となっていない人々を掘り起こしていく活動とされ、鑑賞者を市民全体との関係から捉えている。ちなみに、アーツマーケティングとは、鑑賞者の熱心さや鑑賞行動の頻度から段階的に分けて考え（図表3）、文化施設に時々しか来てくれない鑑賞者を頻繁に来場するよう仕向けていく観客維持活動であり、リピーター育成としての活動である。

●図表3 鑑賞者ピラミッド(河島伸子氏作成)



英国では、1990年代後半に鑑賞者開発（及びアートマーケティング）の考え方が普及し発展していった経緯がある。筆者が2009年に英国アートマーケティング協会に調査を行ったところ、普及した要因は以下の点にあるという解説を受けた。

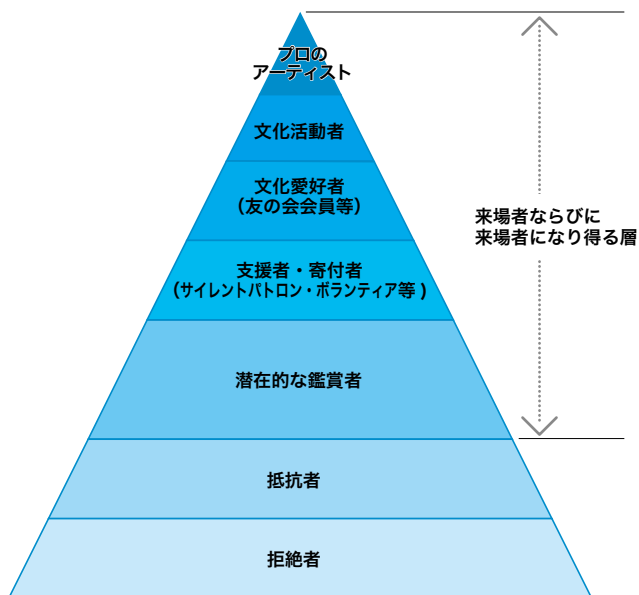
- ① 1980年代から1990年代前半、劇場を含む芸術団体への公的支援のカットや民営化の流れが起こり、アーティストや芸術団体の発想の転換が求められた。
- ② 国や地方財政が悪化し、業務管理や事業収入の確保による財政基盤の安定化が求められた。
- ③ 多くの鑑賞者に鑑賞する機会を提供することの芸術的な意味が問われた。
- ④ 公的資金を活用する場合は、鑑賞者が親類縁者・関係者だけでは公益性が担保されず、多くの鑑賞者に来場いただく必要性がでてきた。
- ⑤ 芸術性・経済性・社会性を満たす三つの評価要素が求められるようになってきた。

3 広報と鑑賞者開発の関係性

①鑑賞者ピラミッド

特にチケット販売が不振で収益率が悪化している場合、鑑賞者アンケートや理事会等で「広報PRが足りないのではないか」「販売活動や流通の仕方の問題があるのではないか」と指摘される。その原因を探ると宣伝費の予算不足があげられ、次に営業力の欠如、鑑賞者側のニーズとの不一致、地域の文化度の高低と続くようである。これらを抜本的に見直すには時間を要するが、まずは身近な現場目線での検証を行ってみたい。筆者は、前述した河島氏の整理した鑑賞者ピラミッドをもう少し詳細に、地域に即した鑑賞者の階層にしてみた(図表4)。

●図表4 鑑賞者ピラミッド(著者作成)



②チラシ作成の落とし穴

思い入れのある作品のチラシは独りよがりにもなりやすい。事業及び広報担当者が芸術作品をつくるかのようにチラシを作成し、一人満足していたという経験に心当たりはないだろうか。いかに一般の鑑賞者の視点に立って情報ツールや内容を考え、伝えたいメッセージを発信しているかが重要である。「優れた公演なのに観客が来てくれない」「立派なチラシなのにチケット販売に結び付かない」——このようなことを嘆く前に、以下のポイントを確認する必要がある。

チラシを作成する際、「誰」を掲載する対象とし、また、「どんな鑑賞者層」にアピールするかを念頭において作成しているだろうか。「誰」については、クラシックであれば有名なピアニスト、演劇であれば有名な俳優をデザインに入れているだろうか。巡回公演などのチラシは公演元が作成した画一的なデザインを活用して、下帯に当該地域の開催情報を印刷しているのではないだろうか。これらのチラシは、どの鑑賞者層をターゲットとしているかといえば、図表4にあるアーティストや文化活動者、文化愛好者を対象にしているにすぎない。鑑賞者を市民全体でみた場合、ほんの少数であることが一目瞭然である。むしろ極端に言えば、このコア（核となる）な鑑賞者は、優れた作品であれば適切な情報をどこかの媒体で提供することにより、放っておいても確実に来場する層である。市場がある程度確立されている都市圏の劇場であれば専門的なチラシでもよいが、鑑賞者が少なく、文化活動人口の少ない地方都市にあっては、特定されたチラシをいくら配布しても鑑賞者の増加には直接的に結びつかない。興味のないジャンルであればなおさら、チラシを見せて誘いをかけても劇場に足を運ぶどころか、手に取ってもらうことさえもかなわない。

したがって、鑑賞者開発を進めていく場合は、潜在的な鑑賞者をイメージし、その層が来場しやすいチラシを作成していく必要がある。また、チラシの中に潜在的な鑑賞者がハッとと思うような情報やキャッチコピー、主催者や出演者のメッセージ等があれば、来場へのモチベーションが高まるに違いない。我々が作成しているチラシは、実は芸術文化をすでに愛好している層に向けて作成している場合が多い。鑑賞者の求めているものと、主催者側の鑑

賞者目線を一致させることにより、潜在的な鑑賞者を開発していくための広報・宣伝活動を戦略的に計画することが求められている。

●視点を変えた2種のチラシ

事例として、NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク・第一生命ホールが作成したチラシをご紹介したい。2003年3月に実施された育児支援コンサート「動物の謝肉祭」の2枚のチラシである(図表5)。「動物の謝肉祭」をメインにしたチラシは、クラシックファンを中心に育児に忙しいお母さんを対象としている。そして「育児支援コンサート」をメインにしたチラシは、育児支援を求めているお母さんを対象に作成された。当初「動物の謝肉祭」のチラシ(図表5左上)を配布したが、前売り発売直後からチケットの動態が思わしくなく、視点を变えて「育児支援コンサート」をメインにチラシを再レイアウトした(図表5右上)ところ、大入り満員になったとのことである。子育て中のお母さんたちのニーズは、「動物の謝肉祭」を聴くということよりも育児支援にあり、「動物の謝肉祭」のコンサートはその育児支援を達成するための手段にすぎなかったということである。鑑賞者目線というのは鑑賞者からみたわかりやすさのことであり、これは育児支援という事業の趣旨目的により、クラシックファンでない鑑賞者層を囲い込むことにつながった、まさしく潜在的な鑑賞者層を掘り起こした典型的な事例である。

鑑賞者開発が普及していった1990年代後半の英国の状況と同様に、劇場経営における広報・宣伝、鑑賞者開発、アーツマーケティングがますます重要なアートマネジメントスキルとなってきた。これらの考え方を組織全体に浸透させていくとともに、専門の担当者を設置したり、その役割を担う人材を育成したりすることが課題である。

参考文献

- 財団法人放送大学教育振興会 放送大学アーツ・マネジメント(2002年3月)

助成制度と申請のポイント

—心をつかむ助成金申請書を書く—

愛知芸術文化センター 主任学芸員

唐津絵理

1 企画の実現に向けて ～助成金を獲得するために～

企画の実現には、その企画を実現する予算が必要不可欠である。しかし事業の多くは、入場料収入だけで費用の全てを捻出することが難しい状況にある。むしろ公立文化施設の場合、費用の大部分は行政の予算で賄い、入場料収入は予算の一部分にすぎないというケースがほとんどであろう。

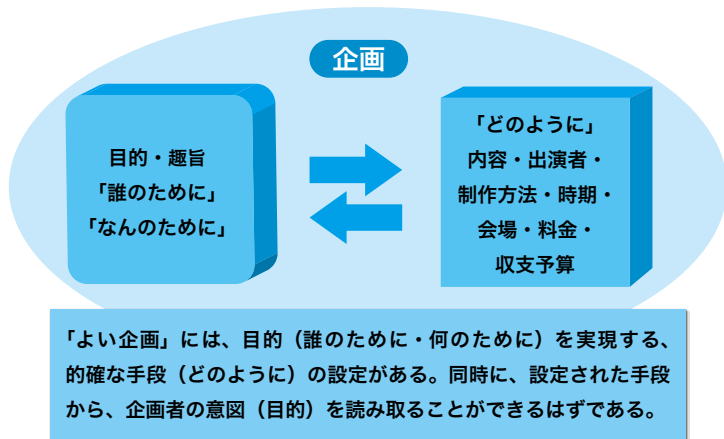
そのため、国などの公的助成金や企業メセナによる助成金を獲得できるかどうかは事業の実現やその規模を大きく左右することになる。しかし、助成金を申請するということが自体が一つの賭けのようになってしまうことから、つつい申請せずに確保済みの予算の中で事業を小さく完結させてしまったり、雑な申請をしてしまったりすることも多いのではないだろうか。

さらに何よりも、助成金を有効に活用するためには、まずは「よい企画」がなければならない。そして、何とかして「この企画を実現したい」という担当者の思いがあって初めて、よい申請書につながるのである。

では、「企画（事業）」とは何か。2012年2月発行の「アートマネジメントハンドブック」(P40～) で書いたように、企画にはまず、「鑑賞者（対象者）」の設定及びその対象者にどのようなことを伝えたいかという「目的・趣旨」の設定が必須である。

そして、その「目的・趣旨」を実現できる「内容」や「出演者」、「制作方法」、「実施時期（期間）」や「会場」の選択、料金の設定（収支予算）と、それらを確実に実現するための「進行予定」が必要である。

企画（事業）は、「誰のために・何のために」というコンセプトと、コンセプトを実現するための具体的な仕組み、つまり「どのように」の両方が備わっていて、それが観客の心に届いたときに、初めて結実するのである。



2 社会が求める企画とは

(1) 助成制度の内容は変化する

公的助成金を、企画の実現のための「助成制度」と考える一方で、助成金を得ることができる企画は、その時代の社会にふさわしい「よい企画」と考えることもできるかもしれない。助成制度の内容も日々変化しているが、それは社会に必要だと思われる企画内容の変化によるものである。

たとえば、ある一つの海外カンパニーを自身の施設に招聘する場合の例を見てみよう。一つの公立文化施設で海外からの招聘公演を行うよりも、いくつかの施設が連携して招聘（共同招聘）すれば、渡航費については大使館がサポートしてくれたり、国内交通費は参加施設で折半したりとそれぞれの経費が安くなる。よって最近では、単独の企画に助成をするよりも、施設間連携を行う団体に助成した方がより効果は高いと考えられるようになった。そこで地域創造の「連携事業」のような支援メニューが登場した。

また、平成25年度予算で文化庁が予算要求している「劇場・音楽堂等活

性化事業」では、新しく「劇場・音楽堂等間ネットワーク構築支援事業」という補助事業が盛り込まれている。このように、時勢によっても支援メニューは変化している。よって社会の要請にも敏感になっておく必要がある。

(2) 助成事業における「よい企画」とは？

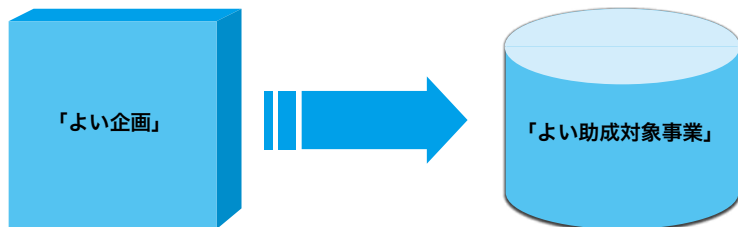
助成金の申請に挑戦するにあたって、ぜひ念頭に置いていただきたいことがある。それは、企画が事業であるのと同じように、こうした助成制度もまた一つの事業そのものなのだという点である。

つまり、獲得を目指している助成金そのものにも、あなたの企画と同じように、「目的・趣旨」「対象者」というかたちで「誰のために・何のために」が、そして「助成要件」などというかたちで「どのように」があって、それらの両方が的確に備わっている企画が「支援事業としてのよい企画」なのである。

助成金を申請する側にとっての「よい企画」は、必ずしも助成金を出す側の「よい補助対象事業」とは限らない。そのギャップを埋める役割を果たすのが、これから作成する助成申請書なのである。申請書は企画がよい支援事業にもなりうることを理解していただくためのツールなのである。

つまり、助成金を獲得できるかどうかは、申請書の内容にかかっている。「よい助成申請書」は、あなたの考える「よい企画」を、助成金の担当者の手元に「よい助成対象事業」として届けるメッセンジャーなのだ。

●企画書と申請書の違い



(3) 助成制度は、何のためにあるのか？

芸術活動は助成金がないと実施・継続が困難なのだから、国や自治体、または企業が助成制度を行うのは当然だ、という考え方もあるかもしれない。本当にそうだろうか？

行政の助成事業の財源は税金である。つまり、助成は、広く集めた税金を特定の人（団体）に渡すという行為に他ならない。企業にしても、苦勞してせっかく稼いだ利益を、投資や配当や賃金に使うのではなく、一見本来業務とは関係ないと思えるような文化事業への支援に使おうというわけだ。

では一体、なぜ、何のために助成事業は行われているのだろうか？

行政であれ企業であれ、文化事業に対する助成制度がそれぞれどのような理念や目的のもとで設置され、どのような制度によって運営されているのかといったことを、申請者は十分に理解しておく必要がある。

一般に、助成金には2種類の考え方がある。

一つは、所得の再配分による平準化をねらいとする助成金である。広く浅く文化事業全体を底上げしようという考え方、文化事業に触れる機会が少ない地域への普及、活動団体の活性化や観客数・公演数などの量的拡大を目的とする考えによるものである。このタイプは、どちらかといえば、地方自治体が行っている助成制度に多いといえるだろう。

もう一つは、企画競争による向上をねらいとする助成金である。企画内容の質的な向上、より先駆的で創造的な企画の推奨、あるいは新進芸術家の発掘などを目的とするタイプである。

文化庁の助成制度や企業が運営するメセナ団体などの助成事業も、この後者のタイプに入るといってよいだろう。企画競争によって、応募者（競争者）の質的な向上を促すことが狙いであるわけだから、あらかじめ「望ましいと考えている企画の条件」が、何らかのかたちで明示されているはずである。

申請書の提出先である助成団体は、一体、どのような企画に助成したいと考えているのか、それを理解することが「よい助成申請書」を書くための第一歩である。

●文化庁の「劇場・音楽堂等活性化事業」

事業名	事業の概要
特別支援事業	我が国の実演芸術の水準を向上させる牽引力のあるトップレベルの劇場・音楽堂等が対象。年間を通して行うすべての「公演事業」「人材養成事業」「普及啓発事業」に対し支援。
共同制作支援事業	劇場・音楽堂等または実演芸術団体が対象。複数の劇場・音楽堂等と、複数または単一の実演芸術団体による実演芸術の共同制作に対し支援。
活動別支援事業	地域における実演芸術の振興を牽引するリーダー的役割を担う劇場・音楽堂等が対象。年間を通して行うすべての「公演事業」、「人材養成事業」または「普及啓発事業」それぞれに対し支援。
劇場・音楽堂等間ネットワーク構築事業	劇場・音楽堂等または実演芸術団体が対象。劇場・音楽堂等または実演芸術団体が企画制作する実演芸術の巡回公演に必要な旅費、運搬費等に。

●助成事業を行う主な芸術文化関係団体・法人リスト

省庁系 助成団体	事業の概要
(独) 日本芸術文化振興会 http://www.ntj.jac.go.jp/kikin/	「芸術文化振興基金」、ならびに文化庁からの運営費交付金により、各種の文化芸術関係の助成事業を実施。芸術文化振興基金による「地域の文化振興等の活動」助成のなかに「地域文化施設公演・展示活動（文化会館公演活動）助成」があり、当該文化施設において自ら主催し、経費を負担して行う公演活動」への助成を行っている。
(財) 地域創造 http://www.jafra.or.jp/	公立文化施設の利活用を促進するための芸術文化事業等（地域の芸術文化環境づくり支援事業）、国際的な芸術文化活動を促進するための国際交流推進事業等（地域芸術文化国際交流推進事業）、地域によって育まれた伝統芸術活動の記録・啓発事業等（地域伝統芸術等保存事業）への支援などを実施。
(独) 国際交流基金 http://www.jpf.go.jp/j/	文化芸術交流（造形美術、舞台芸術、映像出版の三つの芸術交流分野において、また、文化を通じた日本理解促進、文化協力、市民青少年交流の各分野において、日本と諸外国との交流事業）、海外における日本語教育、日本研究・知的交流等の事業に対する助成。
(公財) 日韓文化交流基金 http://www.jkcf.or.jp/	(1) 青少年・草の根交流、(2) シンポジウム・国際会議、(3) 芸術交流の三分野で民間の日韓交流事業を支援。

民間系 助成団体	事業の概要
(公財) 朝日新聞文化財団 http://www.asahizaidan.or.jp/	公益法人や非営利団体等が行う音楽分野、美術分野のプロ等を対象とした事業に助成。芸術的水準が高く、啓蒙普及的意義のあるもの、芸術家に発表の機会を広げるもの、地域の文化向上に資するものが対象。
(公財) アサヒグループ 芸術文化財団 http://www.asahibeer.co.jp/csr/philanthropy/ab-art/	①芸術活動助成部門は美術・音楽・舞台芸術分野の、展示、公演、ワークショップ等が対象。②芸術文化団体助成部門は独創的、先駆的な芸術活動を推進・支援する芸術文化NPO、芸術文化機関、及び芸術文化施設の実施する、主として通年の活動が対象。③国際交流事業助成部門は優れた意義を有する独創的、先駆的な国際交流事業への助成。
(公財) エネルギア文化・ スポーツ財団 http://www.gr.energia.co.jp/bunspo/	中国地域にある文化に関する団体（公益法人・地方公共団体を含む）が主催し、中国地域内において行われる音楽分野、伝統文化分野の活動が対象。
(公財) 花王芸術・科学財団 http://www.kao-foundation.or.jp/	①オーケストラ・オペラ・室内楽等の日本のプロの音楽団体が主催する音楽公演・創作発表公演。それに伴う文化芸術の普及および育成も含む。②高度の芸術水準を有し、純粋な芸術活動によって採算の取れにくい活動。③音楽を対象とする専門的研究活動。

民間系 助成団体	事業の概要
笹川日仏財団 http://www.spf.org/ffjs/	日仏の交流を行い、相互理解を促進するプロジェクトに助成。具体的な成果が期待でき、社会的影響の大きいプロジェクトが優先される。
(公財) セゾン文化財団 http://www.saison.or.jp/	現代演劇・舞踊界のシステムの改善、人材育成、情報交流など、芸術創造を支える環境の整備等に対する助成プログラム。創造のプロセスが総合的に、かつ長期的視点のもと継続的にサポートされる。
(公財) 全国税理士共栄会文化財団 http://www.zenzeikyo.com/cata.html	芸術活動(音楽・舞踊・演劇等の芸術活動及び人材育成活動等)、伝統芸術(伝統芸能の保存及び後継者育成活動等)、伝統工芸技術(伝統工芸技術の保存及び後継者の育成活動等)、人材養成事業(全国公文協等の行う公立文化会館の運営、企画に従事する職員対象の研修会等)等に関する助成。
(公財) トヨタ財団 http://www.toyotafound.or.jp/	国内助成プログラムとして、地域の特性を踏まえつつ、人びとの主体性とながりを育み、地域の課題の解決に取り組むプロジェクトを支援。その他、各種の社会貢献事業への助成を実施。
(公財) 日本音楽財団 http://www.nmf.or.jp/	各種音楽団体等が実施する音楽事業が対象。演奏会を共催できるパートナーを求め、事業を通して、広報力の確立、地元の各種団体との協働による(集客)組織の形成、地域を巻き込んだ仕組み作りをマネジメントできる人材の育成等の「仕組み」が創れる事業を支援。
(公財) 日本財団 http://www.nippon-foundation.or.jp/	まちづくり、被災地サポート、子ども・若者、文化、等、多様な分野の公益活動に支援。文化領域では、郷土に伝わる伝統や文化への理解を深める活動など。また、社会福祉・文化・教育などの事業にも助成。
(公財) 日本室内楽振興財団 http://www.jcmf.or.jp/	各種室内楽の演奏活動(原則として2重奏から9重奏で声楽は対象外)、室内楽に関する調査研究・教育普及活動、芸術的水準が高く室内楽の振興・啓蒙普及的意義のある活動(アマチュアは対象外)への助成。
(公財) 野村財団 http://www.nomurafoundation.or.jp/	音楽・美術部門の若手芸術家の育成を目的とする活動、芸術文化の国際交流を目的とする活動に対して助成事業を実施。音楽部門ではクラシック音楽、現代音楽、邦楽、オペラ、バレエ等が対象。
(公財) ポーラ伝統文化振興財団 http://www.polaculture.or.jp/	伝統工芸技術、伝統芸能、民俗芸能及び行事など、日本の無形の伝統文化財の記録や研究、保存・伝承活動において、有効な成果が期待できる事業に対する補助的な援助を行う。
(公財) 三井住友海上文化財団 http://www.ms-ins.com/cultural/	地域文化振興支援のため、各地の公立文化ホールに著名な演奏家を派遣し、自治体と共同主催で、地域住民に質の高いコンサートを提供。
(公財) 三菱UFJ信託地域文化財団 http://mut-tiikibunkazaidan.or.jp/	「音楽」「美術」「演劇」「伝統芸能」の各分野において、地域文化の振興に努力している国内の法人の活動に助成を実施。
(公財) 明治安田クオリティオブライフ文化財団 http://www.meijiyasuda-qol-bunka.or.jp/	民俗芸能および伝統的生活技術等、地域の伝統文化の継承活動、とくに後継者育成に必要な諸活動に対する助成。
(公財) ロームミュージックファンデーション http://micro.rohm.com/jp/rmf/	音楽活動への助成(独奏、室内楽、オーケストラ、オペラ等の国内の演奏会等に対する資金援助)及び音楽研究助成等を実施。
(公財) ローランド芸術文化振興財団 http://www.roland.or.jp/	「電子技術を応用した芸術文化」の分野における「公演」「講演会」「調査・研究」「国際交流」などの優れた活動に対して助成金の支給。

3 補助金申請書の書き方

(1) 社会貢献度を考える

チケット収入や当初予算だけでは予算が不足する場合、よい企画を実現していくためには、助成金の獲得は不可欠だといえる。そこで、企画に適した助成制度を探して、申請書をつくるという段取りとなる。企画と助成制度の双方の目的や内容が近い助成制度を見つけること、あるいはその助成制度に適した企画に内容を変更させることなど、ここでは自らの企画を助成制度に合わせたり、発想を変えて見直したりする柔軟性が必要である。

ここまで述べてきたように、文化庁や芸術文化振興基金、地域創造などの公的助成金は企画競争型が主である。そしてこれら公的助成金を獲得するための最大のポイントは企画の「社会貢献度」である。公的助成制度を利用する場合、あらためて「公」であることの意味と税金を再配分してもらうことの責任を強く受け止め、自らの企画が社会にどのような影響や効果をもたらすか、成功した場合の事業結果を自分の中で明確にしておくこと、そしてそれを申請書の中で表現することが重要となってくる。

つまり社会貢献度が大きいと推定されるほど、助成申請の成功、助成金の獲得に近づくのである。そのためには、それにふさわしい企画が必要になるともいえる。

(2) 助成する側の判断基準

助成金制度によって目的が異なるため、当然のことながら審査項目は異なるが、公的助成金にもっとも一般的だと思われる判断基準は下記のとおりである。

- ① 目的の妥当性
- ② 事業（企画）の実現可能性
- ③ 予算の整合性と積算の適正化
- ④ 企画性・創造性
- ⑤ 会計の透明性

以下、助成する側の気持ちを想像しながら、「よい助成申請書」のチェックポイントを整理したい。ただし、あくまで助成を受ける立場である、現場の制作者からの想定であることをお断りしておく。

4 助成申請の注意点 ~助成する側の気持ちに立って~

(1) わかりやすく正確に

あなたが提出する申請書はたったの一通だけれど、選考する側の前には申請書が山積みされていることを想像しよう。

もしあなたが、デスクに山と積まれた申請書を前にする助成金担当者だったら？ それが12月の深夜で、選考会議に提出するために書類のチェックを明日までに終えなければならないという状況だったとしたら？ 一生懸命に書いてあるけれども、文章がわかりづらい、収支の合計が合わない、などといった申請書が出てきたらどう感じるだろう？

「こんな申請書を書く申請者にお金を出してちゃんとやってくれるのか心配だなあ」と思われるのは、決して得なことではないだろう。だから、申請書は正確に、読みやすく、わかりやすくが基本である。

(2) 申請フォームの構成は、説明と理解の手順

ある事業アイデアを最初に紙の上に表現した企画書、あなたにとって忘れがたい作品である企画書は、発想のおもむくまま、自由なフォーム（様式）で書かれているだろう。あるいは、自治体の予算要求に必要な書式に従って書かれているのかもしれない。

どちらにしても、助成を申請する場合は、申請書の様式に書き直さなければならないことになる。もし、申請する助成制度が決まっているのなら、最初からそのフォーム（様式）で企画書を書くのが最も合理的だ。

一見、単純作業に思えるかもしれないが、企画書から申請書への書き直しは実は相当大変な仕事なのである。申請フォームが要求する順序で説明しようとする、説明しようとしていた手順が狂ってしまうことがある。

ここで元々の企画書を切り刻んで、無理矢理、申請フォームにはめ込むと

いったコピー&ペーストを敢行してはならない。ここは落ち着いて、申請フォームが要求する手順で説明できるよう企画書を書き直す覚悟が必要である。

申請フォームの構成は、実は選考の際の説明や理解の手順に沿って並べられてあるはずだ。記入し始める前に、まず全体の構成や順番を理解し、手順を整理することが必要である。

(3) 評価ポイントを示すキーワードを読み込む

申請フォーム（様式）は、さまざまな項目からできている。この項目は、助成団体及び審査員からあなたに対して出された質問とも考えられる。だから、申請フォームの項目は、評価項目を反映したものとなっているはずであり、審査員に正しく評価してもらうためには、示された質問に対して的確に答えることが必要である。

項目の中には、答えにくいものもあるだろう。また、想定していなかった項目もあるかもしれない。もし、そういう項目があったとしたら、それはひょっとしたら、実施主体側が考える「よい企画」と、助成事業を行う側にとっての「よい助成対象事業」との間のギャップを示すポイントなのではないだろうか。

そういうギャップに気づいたら、大切な企画をもう一度発想を変えて見直す勇気が必要かもしれない。もちろん、そのギャップがあまりに大きい場合には、申請すべき助成事業とのミスマッチの可能性もある。

いずれにしても、自分の企画にこだわりすぎることは、助成金を獲得する上でも、企画力を伸ばす上でも得策ではない。申請フォームは、社会はどのような企画を期待しているのかを、教えてくれているのだ。

(4) 申請額は適正に！

あえて説明するまでもない、当然のマナーでありルールである。しかし、意外とマナー違反もあるような気がするので、それは結局、得にはならない、ということを指摘しておきたい。

まず、「必要不可欠なもの」以外は計上しないこと。「必要なもの」と「必要不可欠なもの」とは違う。要るものを全部船に載せたら、船は沈没する。

なくてはならないものを選んで載せるべきである。そのマナーがあなたへの信用を生むことは間違いない。水増しした申請を出しても、助成側はすぐに見抜いて、精査されることになる。積算の根拠は明確にする必要がある。

たいていの場合、助成金は助成率によって計算されるから、不可欠ではないものを載せて採択されると、かえって負担が増える結果につながる。いうまでもないが、助成要綱（ルール）に違反すると、助成金の返還となるし、おそらく二度と採択されることはないだろう。

(5) 助成金をいただいたら ～大切な支援者に招待状を出そう～

助成していただいた行政や企業は大切な支援者であり、公演の成果を分かち合う仲間でもある。知らないうちに公演が終わっていたなどという失礼のないよう、採択が決まったら、きちんと事前に案内（招待状）を出すことが基本である。

厳密に言えば、助成金を出す側と助成を受け取る側とは利害関係者といえることから、助成団体によっては助成金のやりとり以外の付き合いを禁じている組織もある。その場合は、せっかく案内を出してもお断りとなることもあるだろう。また、公演に行きたくても遠方なので行くことができないという場合もあるだろう。

しかし、ここはマナーとわきまえて、案内は出すべきである。本番の公演だけではない。たとえば、制作のプロセスを見ていただくような配慮も必要である。要は、いったん採択が決まれば、支援者であると同時に、事業の成功を分かち合う仲間であるという意識で、積極的におつきあいすることが大切なのである。それは翌年の企画への継続的な支援にもつながっていくのである。

(6) 記録物をきちんとまとめておこう

あなたの企画の成功は、助成事業の成功でなければならない。採択された申請書に沿って、どのようなプロセスで、どのように公演が実施され、どのような評価を得たのか、という痕跡をきちんと記録して助成側に提出することによって、企画の成功は助成側の成功として共有されるものとなる。

記録物には、プレスリリースやチラシ、ポスター、パンフレットといった出版物から、新聞や雑誌などに掲載された掲載紙、ビデオやCD、DVDなどの録音・録画物、入場者数や観客アンケートの結果、収支決算書などの結果報告書などが含まれる。

助成する側にとって、助成金を出して正解だったと思ってもらうためには、公演の記録物を通して、企画の過程を追体験してもらうことが一番である。可能なら、公演終了後にお礼と同時に、記録物を持参して説明するといった配慮をしたい。

(7) スキルアップするには、落選から学ぶ

助成金申請を提出するという事は、自分の企画を、第三者に評価してもらうということでもある。仲間を増やすということでもある。支持者を増やすということでもある。助成申請書を作成し、場合によってはプレゼンテーションを行い、質問に答えるというプロセス、助成金担当者に公演を見てもらい、率直な感想を聞かせてもらうというプロセスは、その後のあなたの視野を広げてくれる。

採択を受けるということは、単に財政的な支援を受けるということではない。大切なパートナーを得たに等しいのだ。もちろん、そう簡単に採択はされないかもしれない。一度は採択されても継続してもらうことはもっと難しい。あなた自身の努力、失敗から学ぶ姿勢が、あなたを成長させていくことだろう。

5 終わりに ~日頃から目的意識をもつこと~

大切なのは、申請が必要になったときだけ、申請書を眺めるのではなく、常に申請書の項目を念頭に置きながら企画を考えることによって、今どんな企画が求められているのか、今市民に何を提供すべきか、という発想ができるようにすることだ。それらは自然に「よい企画」の立案につながり、そして「助成金獲得」に結びついていくのだと思う。

助成金の獲得は、企画を実現するための手段であるが、しかし単なる手段

だと割り切るべきではない。助成金の申請を通して、自分の企画をよりよいものへと改善し、自身の企画力を向上させることができるはずである。むしろ、助成金獲得に失敗したときこそ、向上のチャンスがある。もし落選したら、企画の目的は何だったのかをもう一度考えてみよう。

参考までに、以下に私が使っている企画のチェックポイントの一部を紹介する。これは私の所属している施設の方針に基づくものであるため、全ての施設に共通のものではないことをご承知いただきたい。

①同時代性

今という時代をどう捉え、どのようなメッセージを発信するのか？

②先駆性・実験性

どのような新しさの発見、またはその追求がなされるのか？

③地域とのつながり

地域の特性をどう捉え、市民とどう関わろうとするのか？ 市民の参加の仕方をどのように設定するのか？

④独自性

この劇場ならではの、その地域ならではの特徴を、どのように出せるか？

しいてはそれがどのような地域の独自性の獲得につながっていくのか。

本稿は、あくまで筆者の経験に基づくものであって、これ以上の見識をおもちの方もおられることと推察する。企画の哲学とノウハウ習得は、自身が経験し積み重ねていくしか方法はない。

いうまでもなく、助成金の獲得は一つの競争である。誰かの企画が通れば、誰かの企画が落ちる。筆者自身もまたそうした競争に身を置く立場であり、読者とはライバル関係にあるといえるだろう。そうした競争こそが、我が国の芸術文化のレベルアップにつながることを祈りたい。

※国または地方公共団体が、特定の事業・産業や研究の育成・助長など行政上の目的・効果を達成するために公共団体・企業等に交付する金銭に対して、補助金、補給金、助成金、奨励金、交付金等の名称があるが、ここでは助成金という名称に統一した。

(参考：「デジタル大辞泉」)

アーツマーケティング 実践のポイント

Interview

アーツ・マーケティング・インサイツ・コンサルティング オーナー
ノースウエスタン大学 芸術マネジメント 連携教授

ジョアン・シェフ・バーンスタイン

文化芸術が社会のインフラとして支援されるという構図が成り立たなくなってきている今日の社会状況の中で、その必要性を認知してもらうには、まずはそのすばらしさを体験した鑑賞者を増やすことが大切である。長年にわたってアーツマーケティングの研究と実践を重ね、『芸術の売り方——劇場を満員にするマーケティング』の著書をもつジョアン・シェフ・バーンスタイン氏が来日し、「芸術マーケティング」について講演会を開催したのを機に、アーツマーケティングに取り組む際の考え方やポイントをお聞きした。

【聞き手・構成：伊藤美歩（アーツブリッジ代表）】

顧客の精神性に訴えるマーケティング

——日本では文化施設の運営において、助成金収入などが減少傾向にあり、ますます経営安定への自助努力が求められるようになっていきます。その中で、観客・聴衆の育成や拡大は避けて通れない課題といえますが、アメリカでの状況はどうなのでしょう。

人々はますます忙しくなり、余暇の過ごし方についても選択肢は増え続けています。実際に統計をみても、ここ25年でクラシック音楽やオペラ、バレエの鑑賞者数はほぼ30%減少しています。また、ここ10年の非営利演劇団体のチケット収入は7%減少しています。CDやアルバムの売上げもこの10年で50%減少しています。これらを見ても、あきらかに人々の芸術鑑賞行動は変化してきていることがわかります。

その要因として、学校で芸術教育に力を入れなくなった、もっと安価で便利なエンターテインメントが増えている（たとえば、家でDVDを見るなど）、芸術イベントの値段が上がってきている、余暇時間が減っている、芸術がメディアに取り上げられることが減っている、といったことが挙げられます。

一方で舞台芸術においては、制作コストは上がり続けても、それをカバーするはずの効率性は上げることができないという特性があり（注1）ボウモル&ボウエンの「コスト病」、この不均衡が芸術団体の運営を圧迫する一つの原因になっていますが、その穴埋めのためにチケットの値段を上げたり、寄付収入を増やしたりし続けなくてはならない現実があります。オーケストラ業界の例でみると、1990年には全体予算の46%がチケット収入で賄われていたのが、2005年には41%しか賄われていないという状況です。

このような状況下では、「芸術を提供する側が質の高いことさえやっていればお客様は来てくれる」という考え方から、お客様の立場から自分たちのやっていることを見直さなければという思考の変化が出てくることは必然です。

営利企業のマーケティングの歴史においても、同じような展開がありました。質がよく、機能性が高い商品が消費者に望まれているのだという「商品重視」の考え方から始まり、次は自分たちの商品が一番よいと消費者を「説得」するのが上手な組織が成功するのだという「セールス重視」になっていきました。その後、売る側の理屈ではなく、消費者のニーズやウォンツを感じとり、それを満足させるためのサービスや商品を提供すべきだという「顧客中心」の考え方に移行し、それが今では当たり前だと思われています。

そして最近では、経営学者のフィリップ・コトラーも『マーケティング3.0』という本でふれているように、顧客を単に「物を買ってくれる集合体」としてではなく、「精神性、感情のある個人」として扱うという考え方も広まっています。

しかしながら「芸術」という特殊な分野においては、まだ芸術性の追求という名のもとに「組織重視」の傾向がみられる団体も多いように思います。

この組織重視型から顧客中心への考え方のシフトを実際にどうやっていくのかということを真剣に考える必要があります。

●図表1 組織重視の傾向の見分け方

- 団体が提供しているものは周りから望ましく思われていると信じている
- 成功しないことを顧客の無知やモチベーションの低さに責任転嫁している
- 調査を軽視している、リソース配分していない
- マーケティングは販促活動だと捉えられている
- 市場全体に対して一つだけのマーケティング戦略を使おうとする
- 団体の競合が狭くとらえられている、誤解されている

——消費者の精神性や感情など、「人」という側面にフォーカスするというのは興味深いです。芸術の分野でもこれまで、観客はチケットを買ってくれる人たちという見方しかしてこなかったのかもしれないね。

人々の消費行動をみていると、もはや機能性や質だけで商品を買っているのではないことがよくわかります。たとえば寄付つき商品（商品の売上げの一部が特定の団体に寄付されるというコース・リレーテッド・マーケティング）がよく売れたりしていますが、その商品は、自分がその商品を買うことで貧困の状態にある子どもを少しでも助けられるならばその商品を選ぶ、といったような利他的な精神性を消費者がもっているという前提の上に成り立っています。また、企業自体に「そのような精神性をもっているお客様に、今後も自分たちの商品を買ってほしい」という気持ちもあるかもしれません。

最近のインパクトある企業の広告を見ていると、特定の商品の説明というよりは、その商品を使うことによってどういう気持ちや感情を味わえるかという点だけをアピールしているものが増えています。

●図表2 顧客中心のマーケティングの特徴

- 観客を創造的、戦略的にいくつかのターゲット・グループにセグメントする
- 自団体の競合を広く捉えている
- リサーチ結果をもとに戦略的な判断をしている（最もお金をかけずにできる調査：セールス・データ&聴衆調査）
- マーケティング・ミックス（商品・価格・プロモーション・流通・人）全ての要素をとり入れた戦略になっている

あるアメリカのオペラ団体では「Be Moved！（感動しましょう！）」というキャンペーンをしたり、「Feel the passion！（情熱を体験してください!）」といったようなキャッチコピーを使ったりして、強いメッセージを打ち出そうとしています。

——今まで全く芸術に興味をもっていなかった人でも「感動したい」という思いはあるでしょうね。個々のオペラの説明だけでなく、「感動」とか「情熱」という人々が普遍的に求めている価値を提供できるというメッセージがパワフルなものになり得るといえることですね。

別の事例として、あるオーケストラでは、それまでの古くさいイメージを打ち破るために、音楽家が思い思いに跳び上がっているシルエットと楽器を組み合わせた画像に「Live Music！」（「ライブ」音楽と、音楽を「生きる」をかけて）という言葉を入れて旗にして、それを街中の膨大な数の街灯に掲げるといったキャンペーンをしたりしていました。この旗を見続けた人たちはきっと、このオーケストラの公演に行ったら躍動感のあることが体験できる

● 図表3 顧客中心の組織における問いかけ

- 現在のお客様は誰なのか？ お客様をどのように定義づけし、カテゴリー分けするのか？
- お客様はこちらが提供しているものに対してどれくらい満足しているのか？ 何をしたらもっと満足していただけるのか？
- 今後の展開を考えたときに潜在力が最も高い人たちはどのようなセグメントなのか？
- そのような潜在的なお客様が私たちがどのように見ているのか？ ニーズやウォンツは？
- 潜在的なお客様のセグメントは私たちが何をしたら満足してくれるのか？

のかなあと、頭の片隅で考えるようになるかもしれないですね。

これまでホール側や芸術団体では、観客を単にホールの空席を埋めてくれるものとして扱い、できるだけ多くの人たちを「動員」しようとしてきました。でも、芸術というのはまさに人の感情や心、精神性に直接的に訴えかけるものですから、この強みを活用していかないともったいないですね。そのためには単に公演自体の説明をするだけにとどまらず、その公演を鑑賞することによって生じるメリットや価値というものをうまく伝える努力が必要です。

公演に足を運ぶことによって、お客様と一緒に来場する人との関係を深める機会としたり、癒しを得たり、精神性の高まりや価値観の変化を体験できたりなど、さまざまなメリットを得られますが、それを事前に言葉にしてあげることで「あっ、自分が求めているのはこれだ」と気づくことも多いわけです。たとえば、日頃ストレスや疲れを感じている人たちに対して「心配事は家においてきてください。いい音楽に浸りながら気持ちをリフレッシュしにきてください！」というようなメッセージを出しているところもあります。

●図表4 舞台芸術鑑賞の本質的・付帯的な価値の階層

- 特別なイベントとしての価値：家族や友人と楽しむ
- 人間関係を深められる価値：劇場に来ること自体を個人的な関係を深めるための手段として使ってもら
- 新しい関係性をつくる場としての価値
- 劇場における儀式的・雰囲気価値
- 癒し・セラピー的な価値
- 精神性の高まりや価値観の変化

これを端的に表していると思うのが「団体にとって商品（公演）は最終『目的』であるが、お客様にとって商品は『手段』でしかない（John S. and James L. Knight Foundationによるクラシック音楽顧客セグメント調査2000より）」という言葉です。公演を見ることが「手段」であるならば、お客様にとっての本当の「目的」が何であるかに思いを馳せることが大切です。

文化施設は何をすべきか

——文化施設の運営側がマーケティングを考える上で、まず何をしたらよいのでしょうか。

マーケティングの考え方を実践していくにあたって不可欠なのは、顧客のニーズや欲求、団体への見方や感じ方、好み、満足の度合い、懸念や不安に感じていることなどを組織的に調査することです。なぜなら、商品の価値を最終的に決めるのは団体側ではなく、お客様だからです。お客様について知れば知るほど、マーケティング・マネジャーは的確な戦略を立てることが可

能になります。

マーケティングの目的は大きく分けて二つあります。一つ目は新しい観客を惹きつけること、そして二つ目は、今来ていない人たちが来やすくなるように障壁を取り除いてあげることです。

現実的な障壁の事例としては、公演の時間帯や交通手段、チケット価格や購入後の変更ができないことなどが挙げられますが、それ以外に、心理的な障壁というのも大きいのかもしれません。大部分の人々は自分がよく知っているものや人、考え方に囲まれている時にもっとも心が安まり、リスクを嫌うものです。また不安定な状況に置かれた人やストレスのレベルが高い人に関しては、なおさらその傾向が強まるといわれています。

そこでアーツ・マネジャーとしては、いかに団体や商品を「知っている」と感じてもらえるようにするのか、またどうやってお客様側が感じるリスクを下げるのかということを考えなくてはなりません。

たとえば、クラシック音楽に馴染みのない人がいきなりコンサートに行くことになった場合、この公演は楽しめるのだろうか、理解できるだろうか、自分のような初心者も他にいるのか、何を着ていったらよいのか、ホールには開演のどれくらい前までに到着すべきか、食事はどうしたらよいのか、などの質問が頭を駆けめぐらしましょう。そのような不安要素をできるだけ取り除いてあげるために、カスタマーサービスやチケットオフィス、ウェブサイトなどで、お客様とどのようなコミュニケーションができるか考えてみるとよいでしょう。

——シカゴ交響楽団のウェブサイトでは「よくある質問」のコーナーを設けてあるほか、コンサートに関することやエチケット、その他なんでもわからないことがあれば簡単に質問を投稿できる仕組みがあり、顧客サービス係がお返事をするようになっています。また、周辺のホテルやレストラン情報なども合わせて、「コンサート・コンシェルジュ」ページまでつくり込んでありますね。以前、シカゴ交響楽団の事務局長は「ザ・リッツ・カールトン^(注2)と同じレベルのカスタマーサービスを目指している」とおっしゃっていてびっくりしました。

数年前にアメリカのメジャー・オーケストラ9団体で行われた調査では、

全く初めてのお客様を呼び込むことには成功しているのに、2回目の来場につながる割合が90%にも達しているという結果が出ました。また、初回顧客の場合は駐車や食事、休憩中の飲み物サービスなど、コンサートの内容とは直接関係ないことが原因で、次につながることが多いことがわかりました。そのようなお客様はコンサートに行くことを、レストランに行って食事することや映画を見に行くことなど、他のエンターテインメントと比較しているので、家を出てから家に戻るまでの全てが比較対象になるかもしれません。この調査結果をみて、初回顧客に対して2回目の来場を呼びかける特別なキャンペーンを始めたオーケストラも多く、成功事例も増えてきていると聞きました。

この調査のように、団体側が思っていたのとお客様の実際の行動パターンが全く違っていたというケースもあります。正しい情報があれば、そこから出てきた課題に対して的確な対応をすることが可能になります。

たとえば、お客様の行動パターンに関する情報の一例として、全体の約18%の人たちだけが「イニシエーター」とよばれるセグメントで、芸術イベントなどに関する情報を収集し、周りの友人を誘ってチケット購入をするというように、積極的に周りを巻き込んで行動する人たちだということです。あとの82%は「誘われたら行くけれど、自分自身では意思決定しない」という「レスポonder」というセグメントであるということです。通常、宣伝は一般の人々みんなに対して打つと考えがちですが、この情報があれば、この18%の人たちへのアプローチを優先させることが、戦略として浮かび上がるでしょう。ミラノのピッコロシアターはこの「イニシエーター層」の取り込みに力を入れています。ありとあらゆる社交グループ、同窓会、教会などで、イベントに関して発言権・影響力のある人たちを対象としてアーティストも参加するような特別なイベントを開催し、劇場の仲間にするすることで、その人たちが周囲の人たちをさらに引き込んでくれる、という流れをつくっています。

また、お客様の行動パターンで最近顕著になってきているのが、チケット購入時期の後送りです。これまではシーズン開始の半年前にシーズンチケットを買っていた人たちも、そこまで早く芸術鑑賞に関する予定を決めることをためらうようになっていきます。アメリカでは定期会員の減少傾向が続いて

いますが、幸いその減少分は単発チケット購入の増加で賄えているという状況です。とはいえ、単発でチケットを売る場合のチケット1枚あたりのコストは、明らかにシーズンチケットを売る場合より高くなるので、定期会員を大切に、継続してもらうための方策を考えることは最も大切です。けれども事前にコミットすることが難しいという人たちをそのままにするのではなく、シーズンという縛りをかけずに、もっと購買頻度をアップさせる仕組みが必要です。

——定期会員という人たち以外で購買頻度をアップさせる具体的な取組みとは、どのようなものがあるのでしょうか。

事前に特定の日にちにコミットしなくてもよいような、忙しい人たちでも買いやすいフレキシブル・プランも劇場などで人気です。これは事前にチケット引換券のセット（たとえば8枚）を買い、日にちが近くなってきたら好きな公演に引き替えるというものです。これがよいのは、友人とグループで行きたいということであれば2回の公演に4枚ずつ使うことも可能ですし、1人で8回の公演に行くことも可能というような融通がきくところです（チケットの販売状況により制限あり）。

航空会社のマイレージプログラムのように、たくさん買ってくれる人を優遇するようなロイヤルティ・プログラム、たとえば単発チケットを5枚買うと6枚目が無料になるといったようなやり方もあります。

また、直接的なチケット購入ではありませんが、親戚や友人へのプレゼントとしてギフトカード（プリペイドカード、もしくはその団体でのみ使える商品券のようなもの）をすすめるという手もあります。これが素晴らしいのは、このプレゼントを通して初めての人が来てくれる可能性が高く、プレゼントした人から「こんなに素晴らしい団体だから、ぜひ行ってみて」という口コミ情報も得ているであろうことです。

定期会員はあまり人気ではないと言ったばかりですが、ロサンゼルス劇場では定期会員獲得キャンペーンの際に「1回目に来場して気に入らなかった場合には全額返金します」というメッセージをいれたところ、200人の新規定期会員申込みがあり、実際に返金を要求した人は2人という結果が出たそう

です。一般の人にとって定期会員の購入はそれなりに大きな投資であるわけですが、「返金」のオプションをつけることで、通常購買行動を妨げているリスクを、一部、下げることに成功したということでしょう。

——最近ではソーシャルメディア^(注3)も欠かせないコミュニケーションツールになってきていますが、これは購買頻度を上げるのに役立つものなのでしょうか。

ソーシャルメディアはさまざまな意味で大切ですが、チケット購買行動に直接つながっているかという点、そうでもないようです。チケット購買行動をとるにあたっての直接の情報源についての調査結果をみると、全体の42%がメール、23%が新聞、16%がダイレクトメール、13%がウェブサイト、そして1.3%がFacebookとなっています。

しかし、だからといって、団体がソーシャルメディアを避けて通れるということではないでしょう。一般的にマスコミなどの批評家よりも、友人や、その道に精通している人の意見、「おすすめ」を尊重する傾向があります。実際に公演に来た人がどういう体験をしたかという投稿は、他の潜在的なお客様にとって、とても価値あるものです。ソーシャルメディアはそのような情報が行き交うインフラとして有効ですし、またお客様の声を拾える場としても価値があります。今の段階でソーシャルメディアがチケットの購入行動に直接つながりにくいということであれば、今までやってきたことは全て続けた上で、ソーシャルメディアでしかできないことをプラスアルファとして足すということになります。

データに基づいた戦略立案を

——ここまで具体的なマーケティングの取組みについてお話を伺ってきましたが、こういったことを実践していくためのアドバイスはありますか？

これは私がよく芸術団体のトップにも言うことですが、マーケティングは単に組織の中の一つの「機能」なのではなく、経営哲学そのものなのです。お客様の視点から全てを捉え直すということができなければ、マーケティング

グをしているとはいえません。そういう意味で最も大切なことは、マーケティングはその専門部署や担当者だけに任せるのではなく、組織に携わる人たち全員が「自分はこの組織のマーケターである」という自覚・認識をもつことなのです。また、お客様はこう思っているのではないかという推測で物事を進めるのではなく、きちんとしたデータを入手し、それに基づいて戦略立案を行うことが必要です。

——最後に、日本のアーツ・マネジャーの方々へのメッセージをお願いいたします。

今回は短い滞在ではありましたが、それでもアーツマネジメントの分野に関わっていらっしゃる芸術団体や劇場のマネジャー、大学の先生、出版社の方、ジャーナリストなどさまざまな立場の方々とお話する機会がありました。皆さんがこのアーツマーケティングの分野における最近の状況を熱心に勉強されようとしているのを拝見し、とても高いプロフェッショナル意識をおもちだということがよくわかりました。また、効果的な戦略を立てるために最も必要である「分析力」をおもちの方々にもお会いできました。そのような分析力と芸術分野への情熱の両方が結びついたときに、日本でも、多くの人たちが芸術を本当に身近に楽しめるような環境が生まれてくるのだと思います。

(注1) コスト病：製造業などでは時間とともに技術革新が起こり、それによって生産性が上がっていくが、実演芸能においては時間が経っても生産性が向上することはないため、上がり続けるコストを補うことが不可能であるという現象。たとえば、ベートーヴェンの「弦楽四重奏曲」は1800年に作曲されてから200年以上経つが、4人の奏者によって30分かけて演奏されなければならないという事実は変わらず、その一方で、音楽家が生活するのに必要なコストは上がり続けている。

(注2) ザ・リッツ・カールトン：世界規模でチェーン展開するホテルブランドの一つ。顧客の無理な注文にもノーと言わない徹底した顧客サービスは、“感動を生むサービス”ともいわれ、その手法がサービス業界から注目を集めている。

(注3) ソーシャルメディア：SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）、ブログなど、インターネット上で展開されるコミュニケーションサービス全般のこと。

日本の余暇活動状況をみる

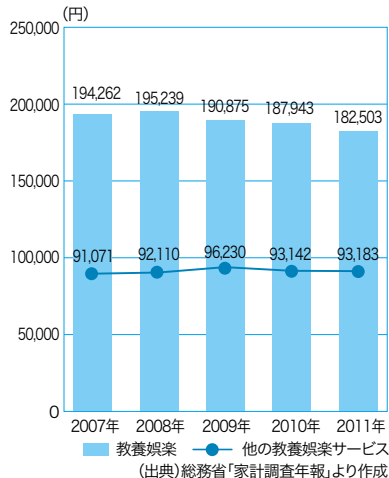
～『レジャー白書2012』より～

ジョアン・シェフ・バースタイン氏のインタビュー（P40～）において、近年のアメリカの観劇人口や消費支出等の変化が示されたが、日本においては、観劇、音楽会などに足を運ぶ人の状況はどのようになっているのだろうか。公益財団法人日本生産性本部発行の『レジャー白書2012』から、近年の日本の余暇活動の動向をみてみよう。

教養娯楽費、余暇活動への参加人口は減少傾向

2011年の総世帯の年間家計消費支出は、合計2,966,673円。前年（2010年）

●図表1
教養娯楽費の1世帯当たり年間支出（総世帯）



比では61,265円の減少となり、ほとんどすべての科目で消費支出がマイナスとなっていることがわかる。

レジャーにかかわる「教養娯楽」の科目についても、前年より数パーセント減少し、細目をみると、テレビ受信料、スポーツ、演劇、映画、遊園地、美術館・博物館への入場料等を含む「他の教養娯楽サービス」への支出は年間93,183円で横ばいである。余暇活動への参加人口をみると、2011年上位20位（図表2）のうち、13位に「音楽会、コンサート

●図表2
余暇活動の参加人口上位20位（2011年）

順位	余暇活動種目	万人
1	国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）	5,580
2	外食（日常的なものは除く）	5,370
3	ドライブ	5,360
4	映画（テレビは除く）	4,160
5	音楽鑑賞（CD、レコード、テープ、FMなど）	4,110
6	ビデオの鑑賞（レンタルを含む）	3,970
7	カラオケ	3,910
8	宝くじ	3,840
9	動物園、植物園、水族館、博物館	3,720
10	園芸、庭いじり	3,380
11	テレビゲーム（家庭での）	3,340
12	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	3,090
13	音楽会、コンサートなど	2,840
14	学習、調べもの	2,720
15	体操（器具を使わないもの）	2,710
16	バー、スナック、パブ、飲み屋	2,640
17	ジョギング、マラソン	2,590
18	写真の制作	2,430
19	帰省旅行	2,380
20	ピクニック、ハイキング、野外散歩	2,330

(注) パソコン（ゲーム、趣味、通信など）の参加人口は7,150万人だが、インターネット調査の手法との関係を考えて上位20位から除外した。

など」が入っている。しかし、余暇活動全体の参加人口が大きく減少しているのにもない、「音楽会、コンサートなど」の参加人口も3年連続で減少を続けている。

ライトユーザーは離れても ヘビーユーザーは健在

図表3には、観劇、音楽会、コンサートなどの「余暇活動への参加率・回数・費用」について、過去5年間の推移を示した。2007年から2009年までは掲出した2分野とも参加率が上昇しているが、2010年度でやや減少し、11年度では大幅に減少している。一時回復基調にあった景気状況や、2011年3月に発生した東日本大震災の影響に呼応しているものといえるだろう。

しかし、参加人口が減っている一方で、参加者一人あたりの年間平均活動回数及び年間平均費用がともに2011年度に上昇していることから、ライトユーザーはこれらの余暇活動から離れても、ヘビーユーザーは余暇活動への参加をやめていないと考えることができる。

その一方で、図表4「余暇活動の参加・消費の実態」によると、参加希望率、すなわち参加したいけれど参加できていない層は、「観劇」で22.3%、「音楽会、コンサートなど」で36.6%に達しており、潜在的な鑑賞者は多数存在することが示されている。

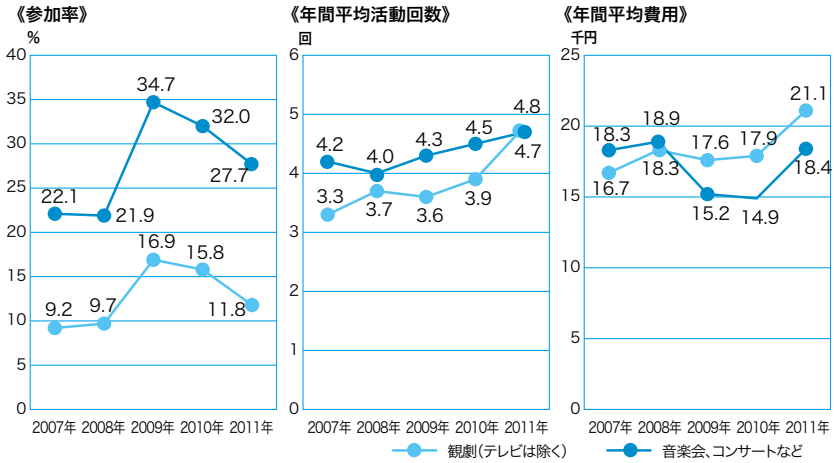
余暇活動に参加するには 「自分が満足できる」ことが重要

『レジャー白書2012』には、レジャー関連のサービスや商品・観光旅行についての考え方についてもまとめられている（図表5）。それらについて質問したところ、最も多かったのが「自分が満足できる活動でなければ、参加したくない」で、63.2%近くが「非常にそう思う」「かなりそう思う」と回答した。

さらに「自分らしいオリジナルな楽しみ方を大切にしたい」「自分で選択・参加できるサービスのほうが好ましい」と続き、いずれも「そう思う」という回答が60%以上を占める。参加にあたっては、参加者自身の満足度が重視されていることがわかる。

「顧客に配慮したおもてなしをしてくれるかを重視する」（「非常にそう思う」「かなりそう思う」の合計57.8%）、「よい商品やサービスであれば、知人にも勧める」（同53.5%）という回答も支持を集めた。また、「お金や時間を使うレジャーの種類や分野は、絞りたい」と回答した人も52.2%に上り、満足度の高い活動を精選して参加しようとする傾向がうかがえる。

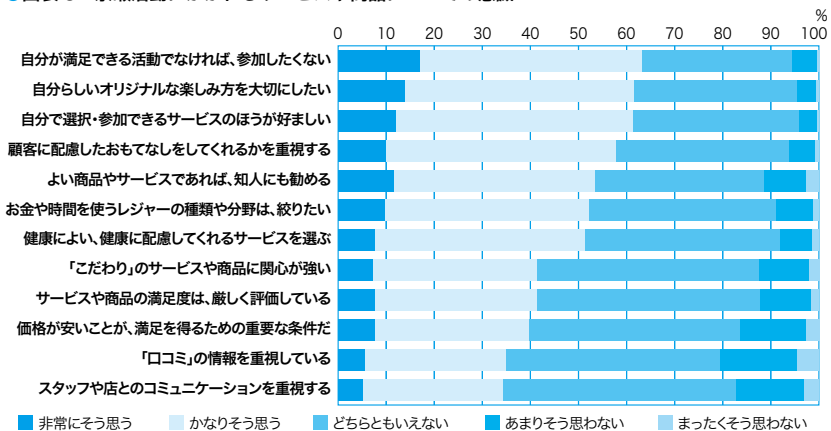
● 図表 3 余暇活動の参加率・回数・費用の推移



● 図表 4 音楽会、コンサートなどの余暇活動の参加・消費の実態

	参加人数 (万人)	参加率 (%)	年間平均 活動回数 (回)	年間平均 費用 (千円)	1 回あたり 費用 (円)	参加希望率 (%)
観劇(テレビは除く)	1,210	11.8	4.8	21.7	4,520	22.3
演芸鑑賞(テレビは除く)	450	4.4	5.6	22.9	4,090	11.3
音楽会、コンサートなど	2,840	27.7	4.7	18.4	3,910	36.6

● 図表 5 余暇活動にかかわるサービスや商品についての意識



地域密着マーケティングで まちを元気にする劇場をつくる

Interview

可児市文化創造センター 館長兼劇場総監督

衛 紀生

ジョアン・シェフ・バーンスタイン氏の唱える「劇場を満員にするマーケティング」をまさに実践しているのが、岐阜県可児市の可児市文化創造センターala（以下、アーラ）である。平成22年度のデータによると、収支比率を平成15年の25.4%から72.1%へアップさせ、観客数を平成16年から260%増、年間来場者数37万人を実現するなど、その運営方法は全国から注目されている。開館から5年目に館長兼劇場総監督に就任、数々の取組みを行ってきた衛紀生氏に、“成功の方程式”を伺った。

【聞き手・構成：土屋典子】

第5世代の劇場とは—「芸術の殿堂」から「人間の家」へ

「世代」という区切りで劇場・ホールの進化を説明する考え方がある。第1世代は講演会などの集会を開くような「公会堂時代」。第2世代は昭和30～40年代に建てられた貸館専門の「市民会館時代」。第3世代は昭和50～60年代に設置された、自主事業も行う鑑賞型の「多目的文化会館時代」、そして第4世代が創造型の「専用劇場時代」だ。ここまでは仕様や機能面での分類だが、私が提唱している第5世代の劇場・ホールとは、健全な地域社会をつくるための、社会機関としてのミッションをもった施設をいい、マネジメントとマーケティングによる市民との関係づくりに重点を置いている。

1998年、イギリス・リーズ市のウエスト・ヨークシャー・プレイハウス（WYP）を訪ねたとき、公演のない昼間にも、たくさんの人が集いそれぞれの時間を過ごしていることに驚いた。WYPでは、芸術的に高く評価されている作品を

制作しながら、年間1000ものコミュニティ・プログラムを実施して、20万人がそれにアクセスしているという。そのプログラムは地域の隅々まで浸透しており、たとえば、子どもたちが犯罪や薬物に手を染めないような放課後のアウトリーチ・プログラムがあったり、不幸にもドロップアウトしてしまった若者には「ファーストフロア」という立ち直るためのプログラムが用意されたりしている。成績優秀な若者にはリーズ音楽大学の推薦入学の枠がある。そこでは、すべての市民を柔らかく包むコミュニティづくりのための劇場運営がなされていた。「芸術の殿堂」ではなく“もう一つの公共”、まさに「人間の家」がそこにあったのである。

WYPはチャリティ法人格をもつ有限会社であり、公設ではない。しかしリーズ市民から見れば紛れもない“公共劇場”である。翻って、日本の公立文化施設は、真に公共劇場といえるだろうか。公立の劇場・ホールとは、納税者、つまり市民主権の施設であり、芸術的な使命のほかに社会的使命も併せもっている存在であるべきだ。そこでアーラは事業を次のように定義して、全職員と共有している。

- 私たちは「経験価値」と、そこから派生するかけがえのない「思い出」と、さらに新しい価値による行動の「変化」とその「生き方」を提供する。
- 私たちは地域社会にコミットして、すべての市民を視野に入れたサービスを提供し続ける「社会機関」である。

【可児市文化創造センターala 概要】

敷地面積	33,554.72平方メートル
延床面積	18,410.87平方メートル
	地上4階地下2階 主劇場(宇宙のホール)1019席、小劇場(虹のホール)プロセニウム型311席、スラストステージ型221席
アクセス	名鉄日本ライン今渡駅から徒歩10分、JR可児駅から徒歩30分
駐車場	437台収容
管理運営	(公財)可児市文化芸術振興財団

【可児市データ(平成23年4月1日現在)】

人口	10万1539人(世帯数3万8774世帯)
面積	87.6平方キロメートル
地勢・歴史	岐阜県中南部に位置し、名古屋市および岐阜市から30km圏内にある。昭和30(1955)年、可児郡西部の7カ町村が合併して可児市が誕生。昭和57(1982)年4月1日、市制を施行。平成17年兼山町と合併。

「市民から半歩先を行く」感覚で事業ラインナップを組み立てる

事業を組み立てるにあたり、これまでの事業の分析を行うと同時に、可見市が2年に1度実施している「市民意識調査」を読み込んだ。平均的な可見市民とはどういう顔をし、どんな生活をしているのかを徹底的に知りたいと思った。生活感覚をつかむために、可見市に居を構え、市民に寄り添う経営について考えた。

演劇、音楽、寄席のジャンルで、可見市民の感覚に合う作品を選ぶことを心がけた。これまで芸術に触れたことのない市民にとって、新しい発見ができるような作品を担保するため、特定の劇団やオーケストラと「地域拠点契約」を結ぶことにした。定期的に彼らを招き、まるで季節の風物詩のように、市民のライフスタイルに組み入れることができればと考えたのだ。芸術的評価の高い舞台・演奏を提供できる継続性と、ワークショップやアウトリーチの実績と力量をもつ、文学座と新日本フィルハーモニー交響楽団にお願いすることになった。

私は日頃、職員に「事業戦略は市民の半歩先を行くように」と伝えている。「一歩先」では市民は敬遠してしまう。30歳代の演劇評論家時代、「飛び石理論」と名付けたのだが、演劇鑑賞の楽しさとは、川のこちら側から対岸に渡る行為と同じで、点々と置かれた石を飛んでたどりつくようなものだと思う。有名人が出演しているのを見物するのではなく、演技のうまい俳優の演技を観て、想像力を膨らませ、自分だけの物語を紡いでいく行為が楽しい。アーラが提供するの、ほんの少しの跳躍力を必要とするもの。そのことで自己達成感や自己実現感を得ることができるものだ。

こうした意識のもとにラインナップを組み立てた結果、年間4本の演劇パッケージチケットの購入者が5倍増になった。また、10年以上前に上演され、高い評価を得ながら再演されていない演劇作品をリメイクし、演出家と俳優が可見市に1カ月半滞在して舞台をつくる「アーラ・コレクション・シリーズ」は、8回公演で1700～1800人の方が足を運んでいる。これは10万人の町だと相当な数に上る。正直、8回公演は冒険であるが、「演劇って面白い」と思う人が着実に増えていることの証といえよう。日本の演劇界は新作主義で、どんどん才能を消費してしまう。「アーラ・コレクション・シリーズ」には、い

いものを残していきたいという思いも込められている。また、評価の定まったものであるからリスクが少ないということもある。

音楽に関しても同様に「半歩先」がポイントだ。2012年のニューイヤーコンサートでは、プログラムの最後にラヴェルの「ボレロ」を入れた。東日本大震災後、日本中が活力を失う中で、可児市民の中にも何かしなくてはと思いながら、遠くて何もできないと悩む人が多かった。そういう人たちを元気づけたかったのだ。東京ならば、なぜニューイヤーでワルツではなくボレロ？という話になりがちだ。しかし、市民が喜ぶものを、市民に近い感覚で意思決定をすることが大切なのだと思っている。

地域におけるマーケティングと「顧客コミュニケーション室」の役割

東京（首都圏）のマーケットは、3200万人。たとえば一公演につき、300人の観客が来なくなっても、次にまた足を運ぶ人がいて補充されていく。一方、可児市では市民10万人のうち、100人のお客様を失うことは大きな痛手であり、「顧客維持」が何より大切になってくる。釣にたとえるなら、キャッチアンド“ノット”リリース。一度失敗すると魚は逃げる。面白くないと感じれば二度と観に来ないけれども、一方で、来てくれた方に手をかけて大事に接すれば成長するし、進化する。瞬間最大風速でどっと来たとして、そのお客様のうち、何割をつかんで歩留まりをよくするのか、そうした視点を欠いて東京のやり方を真似しても意味がない。

チケットの販売方法については、従来は委託販売のプレイガイドがなく、アーラの窓口でしか買うことができなかった。あわせてチケットの管理（票券管理）は、事業課の職員の一人が兼務するかたちをとっていた。これは組織から改革すべきと思い立ち上げたのが、「顧客コミュニケーション室」である（注1）。

コンピュータ・チケットングを導入してわかったことは、愛知県内、名古屋市からのアクセスが増えたこと、時間外の購入者が半数を超えていたこと（そのほとんどが当時2軒しかなかったセブンイレブンで発券していた）、クレジット決済が40%あったことで、これはのちの窓口のクレジット決済システムの根拠となった。インターネットによるチケットの販売は、システムを導入すればただちに売り上げが伸びるものでもない。ホールのウェブサイ

トが魅力的で、更新が頻繁に行われていなければ、ユーザーは訪れてこない。アーラでは顧客コミュニケーション室の一人の職員がこれを担当している。

続く大きな改革は、さまざまな種類のチケットを用意することだった。一例をあげると、4～5人10%オフ、6～7人20%オフ、8人以上は30%オフと、購入人数によってディスカウント率が変わる「ビッグコミュニケーションチケット」がある。これはバズマーケティング＝口コミをねらったもの。一人の後ろには10人ぐらいのお客様が隠れている。一人がバズスターとして、友達や家族それぞれにカスタマイズした情報を渡してくれるのは、ホールが漫然と宣伝するよりも、より効力を発揮する。

また、「DAN-DANチケット」は、公演日が近づくにつれてだんだん安くなる割引サービスだ。残席がある場合に限り、公演日の2週間前からチケット料金が15%オフ、当日午前0時からは半額のハーフプライスチケットになる。多くの職員がディスカウントに難色を示したが、当日券購入者は全体の5%～7%に過ぎない。それよりも、お客様にとっては少しでも客席が埋まったホールで公演を楽しんだほうが、経験の価値は上がるのである。



広報宣伝にはさまざまなツールを使う。新聞折り込み用のチラシはあえてスーパーのチラシのようなデザインを採用して、手に取りやすくしている

作品づくりを通して理解を深める多文化共生プロジェクト

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成24年6月27日施行）の前文には、「現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより『新しい広場』として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている」とある。また、第三条8号には、「地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと」とあるが、アーラでは、2008年から、“敷居の低いアーラ”“まちに広がるアーラ”を目指して、アウトリーチ活動やワークショップ、文化講座、市民参加プロジェクトなどの事業からなる「アーラまち元気プロジェクト」

クト」を始めた。初年度は267回、2年目328回、2011年は年間354回を実施しており、今では鑑賞事業よりも予算を投入して行っている。年間、ほとんど毎日どこかでプロジェクトが動いていることになっている。

アキラが目指すのは、ただの「おでかけ音楽会」や「朗読会」ではなく、出かけた先の人々や保護者、その施設の職員、アキラ担当職員、アーティストがすべて「プレーヤー」として太い絆で結ばれ、化学反応を起こすこと。まちが元気になるだけでなく、担当職員が元気をもらって帰ってくる。劇場の仕事のやりがいを感じることでできるインターナル・マーケティング（組織内マーケティング）でもある。

まち元気プロジェクトのうち、可見市ならではの取り組みの一つが、「多文化共生プロジェクト」（写真）だ。外国人登録者が人口の約6%を占めている可見市で、一つの作品をつくることで、互いを理解し合い、課題を乗り越える多文化共生社会の実現につなげることを目的にしている。一つのテーマに添って、その人の経験や考えを聞き取り、作品化する「セルフ・ストーリーテリング」というドキュメンタリー演劇の手法を採用しており、やってみて気がついたのだが、国籍が異なる人が集まっている＝多文化なのではなく、一人ひとりの物語は全部違う、それこそが多文化なのだと思う。これはアキラの事業の中でも海外の評価が高いものである。多文化共生事業というと、一緒に歌を歌うとか、食べ物の出店を出すといったお祭り系のものが主流だが、作品をつくるプロセスを通じて互いの理解を深めていく取り組みは、大変だけれどもやりがいのあることだと



多文化共生プロジェクト

思っている。

文化施設は役所の政策手段でありパートナーという意識が大切

公立文化施設の運営において、常套句になっているものの一つに、「設置主体との関係づくりが難しい」というものがある。しかし、アーラでは、まったくそのことを感じない。それは私の経営方針と劇場のミッションが、可児市役所と共有できるものである、ということが大きいからである。ともに目的は同じ、健全なまちづくりをすること、住みやすい、“いのちの格差”のないまちにするということであり、立場を超えて協働したほうが最終受益者である市民にとって幸せなのである。

例をあげると、福祉課と協働で実施しているエイブルアート展がある。奈良の福祉団体「たんぼぼの家」と提携し、可児市の支援学級の作品も合わせて展示している。これは最初、アーラで企画し好評だったもので、2年目からは、福祉課の受託事業として、国からの補助金を得て行うようになった。平成25年度は、高齢者の健康維持と、孤立防止に向けたダンスプロジェクトを実施する。同じように、教育委員会からは若い母親と乳幼児のダンスワークショップを委託されている。

行政というのは、住民の福祉を担保できる仕組みはもっているのだ。しかし、それがルーティンワークになってしまい、命が吹き込まれていないことが多い。たとえば、厚生労働省から認知症防止の補助金が出ていても、民間のスポーツジムや教育産業に委託してしまうことがある。同じ予算であれば、アーラだったら毎週継続してできますよ、というプレゼンテーション能力が必要なのだ。行政の下請けという意識ではなくて、文化施設は役所の政策手段であり、パートナーである。企画集団なのだという意識が必要だと思う。

また、お客様と接する最前線の職員が、気持ちよく、誇りをもって働いていないと、それがお客様に伝わってしまう。彼らに働きがいのある環境を用意することが、私たち管理職の仕事。そのため、できるかぎりの権限の委譲、すなわち「任せる」ことをしている。

アーラをどんなふうにしたいのか、可児市民に何をすれば喜んでもらえるのか。このことからすべての仕事が出発する。私が職員に望むことは、人間性とコミュニケーション能力に裏打ちされた、相手の心を思いやることので

きる真摯な「人間力」。この人間力がなければ、市民との関係づくりはできない。

細かいことだが、私は館内で知った顔を見たら、必ず声をかけるよう職員に言っている。挨拶をされた側は、「自分は歓迎されている」と思う。また、館内には「〇〇しないでください」といったような禁止事項の貼り紙は一切ない。もちろん、劇場内での飲食禁止などはアナウンスするが、ロビーでは飲食OK。家族連れがお弁当を食べていたり、中高生が机を占有して勉強したりしていても構わない。たまに机に傷がついていることがあるが、そういうことをする一人の人間に向けて注意の貼り紙をするのは、残りのお客様にとっては不快ではないだろうか。テーブルは交換すればよいが、多くのお客様に気持ちよく過ごしていただけないということは、大きな損失になる。お客様は、お金で買えない財産なのだ。

文化芸術はお金と時間に余裕のある限られた人々の独占物ではない。社会が歪み、人間の心がざらざらしているときこそ必要なのだ。いのちの格差、あるいは希望格差が広がり、希望をもてない子どもたちが増えている時代にあって、文化はあらゆる違いを豊かさに変える装置、それ自体がユニバーサルデザインである。私たちの仕事は文化の強みをどのように地域にフィードバックしていくかということだと思う。

職員のモチベーションアップをはかる「夢タイム・KAIZEN」

「いのちの格差」のない社会を目指すための拠点機能をアーラが果たすために、今何をすべきか。自分の夢や仕事への夢を、日常のルーティンワークを離れて職員同士が定期的に語り合う時間を設定している。夢は大切な経営資源であり、市民へのサービスを質的に高度化するイノベーションのための時間である。

(注1) 顧客コミュニケーション室：ウェブ・チケットの管理運営、事業担当職員と連携しての創客設計、会員システムの運営、顧客データベースの管理運営、鑑賞事業と自主制作事業の関連企画提案、ボックスオフィスとの連携強化、レストランとの連携、グッズ開発、各種チケットシステムの設計、地元企業との連携、貸館・貸室の受付と調整を主な業務とする。最終的なミッションはアーラのブランディングである。「アーラまち元気プロジェクト」を事業制作課と一緒に管轄する部署でもある。

劇場、音楽堂等の 活性化に関する法律

平成二十四年六月二十七日法律第四十九号

目次

前文

第一章 総則（第一条—第九条）

第二章 基本的施策（第十条—第十六条）

附則

我が国においては、劇場、音楽堂等をはじめとする文化的基盤については、それぞれの時代の変化により変遷を遂げながらも、国民のたゆまぬ努力により、地域の特性に応じて整備が進められてきた。

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を^{きずな}育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることでできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力

ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。また、劇場、音楽堂等は、国際化が進む中では、国際文化交流の円滑化を図り、国際社会の発展に寄与する「世界への窓」にもなることが望まれる。

このように、劇場、音楽堂等は、国民の生活においていわば公共財ともいべき存在である。

これに加え、劇場、音楽堂等で創られ、伝えられてきた実演芸術は、無形の文化遺産でもあり、これを守り、育てていくとともに、このよう

な実演芸術を創り続けていくことは、今を生きる世代の責務とも言える。

我が国の劇場、音楽堂等については、これまで主に、施設の整備が先行して進められてきたが、今後は、そこにおいて行われる実演芸術に関する活動や、劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な人材の養成等を強化していく必要がある。また、実演芸術に関する活動を行う団体の活動拠点が大都市圏に集中しており、地方においては、多彩な実演芸術に触れる機会が相対的に少ない状況が固定化している現状も改善していかなければならない。

こうした劇場、音楽堂等を巡る課題を克服するためには、とりわけ、個人を含め社会全体が文化芸術の担い手であることについて国民に認識されるように、劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者、実演芸術に関する活動を行う団体及び芸術家、国及び地方公共団体、教育機関等が相互に連携協力して取り組む必要がある。

また、文化芸術の特質を踏まえ、国及び地方公共団体が劇場、音楽堂等に関する施策を講ずるに当たっては、短期的な経済効率性を一律に求

めるのではなく、長期的かつ継続的に行うよう配慮する必要がある。

ここに、このような視点に立ち、文化芸術振興基本法の基本理念の通り、劇場、音楽堂等の役割を明らかにし、将来にわたって、劇場、音楽堂等がその役割を果たすための施策を総合的に推進し、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展を期するため、この法律を制定する。

■第一章【総則】

●目的

第一条 この法律は、文化芸術振興基本法（平成十三年法律第四百四十八号）の基本理念の通り、劇場、音楽堂等の活性化を図ることにより、我が国の実演芸術の水準の向上等を通じて実演芸術の振興を図るため、劇場、音楽堂等の事業、関係者並びに国及び地方公共団体の役割、基本的施策等を定め、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現並びに国際社会の調和ある発展に寄与することを目的とする。

●定義

第二条 この法律において「劇場、

音楽堂等」とは、文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの（他の施設と一体的に設置されている場合を含み、風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和二十三年法律第二百二十二号）第二条第一項に規定する風俗営業又は同条第五項に規定する性風俗関連特殊営業を行うものを除く。）をいう。

2 この法律において「実演芸術」とは、実演により表現される音楽、舞踊、演劇、伝統芸能、演芸その他の芸術及び芸能をいう。

●劇場、音楽堂等の事業

第三条 劇場、音楽堂等の事業は、おおむね次に掲げるものとする。

- 一 実演芸術の公演を企画し、又は行うこと。
- 二 実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること。
- 三 実演芸術に関する普及啓発を行うこと。

四 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと。

五 実演芸術に係る国際的な交流を行うこと。

六 実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと。

七 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。

八 前各号に掲げるもののほか、地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと。

●劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者の役割

第四条 劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者は、劇場、音楽堂等の事業（前条に規定する劇場、音楽堂等の事業をいう。以下同じ。）を、それぞれその実情を踏まえつつ、自主的かつ主体的に行うことを通じて、実演芸術の水準の向上等に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。

●実演芸術団体等の役割

第五条 実演芸術に関する活動を行う団体及び芸術家（以下「実演芸術団体等」という。）は、それぞれその実情を踏まえつつ、自主的かつ主

体的に、実演芸術に関する活動の充実を図るとともに、劇場、音楽堂等の事業に協力し、実演芸術の水準の向上等に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。

●国の役割

第六条 国は、この法律の目的を達成するため、劇場、音楽堂等に係る環境の整備その他の必要な施策を総合的に策定し、及び実施する役割を果たすよう努めるものとする。

●地方公共団体の役割

第七条 地方公共団体は、この法律の目的を達成するため、自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び当該地方公共団体の区域内の劇場、音楽堂等を積極的に活用しつつ実施する役割を果たすよう努めるものとする。

●劇場、音楽堂等の関係者等の相互の連携及び協力等

第八条 劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者、実演芸術団体等その他の関係者（次項及び第十六条第二項において「劇場、音楽堂等の関係者」という。）並びに国及び地方

公共団体は、この法律の目的を達成するため、相互に連携を図りながら協力するよう努めるものとする。

2 国及び地方公共団体は、この法律に基づく施策を策定し、及び実施するに当たっては、劇場、音楽堂等の関係者の自主性を尊重するものとする。

●国及び地方公共団体の措置

第九条 国及び地方公共団体は、この法律の目的を達成するため、必要な助言、情報の提供、財政上、金融上及び税制上の措置その他の措置を講ずるよう努めるものとする。

■第二章【基本的施策】

●国際的に高い水準の実演芸術の振興等

第十条 国は、国際的に高い水準の実演芸術の振興並びに我が国にとって歴史上又は芸術上価値が高い実演芸術の継承及び発展を図るため、次に掲げる施策その他必要な施策を講ずるものとする。

一 独立行政法人を通じて劇場、音楽堂等の事業を行うこと。

二 地方公共団体が講ずる劇場、音楽堂等に関する施策、劇場、音楽堂

等を設置し、又は運営する民間事業者（次項及び第十二条第二項において「民間事業者」という。）が行う劇場、音楽堂等の事業及び実演芸術団体等が劇場、音楽堂等において行う実演芸術に関する活動への支援を行うこと。

2 前項に定めるもののほか、国は、地方公共団体及び民間事業者に対し、その求めに応じて、我が国の実演芸術の水準の向上に資する事業を行うために必要な知識又は技術等の提供に努めるものとする。

●国際的な交流の促進

第十一条 国は、外国の多彩な実演芸術の鑑賞の機会が国民に提供されるようにするとともに、我が国の実演芸術の海外への発信を促進するため、我が国の劇場、音楽堂等が行う国際的な交流への支援その他の必要な施策を講ずるものとする。

●地域における実演芸術の振興

第十二条 地方公共団体は、地域の特性に応じて当該地域における実演芸術の振興を図るため、劇場、音楽堂等の事業の実施その他の必要な施策を講ずるものとする。

2 国は、国民がその居住する地域にかかわらず等しく、実演芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができるよう、前項の規定に基づき地方公共団体が講ずる施策、民間事業者が行う劇場、音楽堂等の事業及び実演芸術団体等が劇場、音楽堂等において行う実演芸術に関する活動への支援その他の必要な施策を講ずるものとする。

●人材の養成及び確保等

第十三条 国及び地方公共団体は、制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、及び確保するとともに、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施その他の必要な施策を講ずるものとする。

●国民の関心と理解の増進

第十四条 国及び地方公共団体は、劇場、音楽堂等において行われる実演芸術に対する国民の関心と理解を深めるため、教育活動及び啓発活動の実施その他の必要な施策を講ずる

ものとする。

2 国及び地方公共団体は、この法律に基づく施策を実施するに当たっては、国民の理解を得るよう努めるものとする。

●学校教育との連携

第十五条 国及び地方公共団体は、学校教育において、実演芸術を鑑賞し、又はこれに参加することができるよう、これらの機会の提供その他の必要な施策を講ずるものとする。

●劇場、音楽堂等の事業の活性化に関する指針

第十六条 文部科学大臣は、劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者が行う劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針を定めることができる。

2 文部科学大臣は、前項の指針を定め、又はこれを変更しようとする

ときは、あらかじめ、劇場、音楽堂等の関係者の意見を聴くものとする。

3 文部科学大臣は、第一項の指針を定め、又はこれを変更したときは、遅滞なく、これを公表するものとする。

附則

●施行期日

1 この法律は、公布の日から施行する。

●検討

2 政府は、この法律の施行後適当な時期において、この法律の施行の状況を勘案し、必要があると認めるときは、劇場、音楽堂等の事業及びその活性化による実演芸術の振興の在り方について総合的に検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

[劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針]

2012年11月、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律に基づく指針（案）が示され、パブリックコメントが募集された。寄せられたパブリックコメント数百件をもとに検討を加え、2013年3月、「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」が発表される予定である。

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律について

URL:http://bunka.go.jp/geijutsu_bunka/houritsu/index.html