

消費者行動研究の新視点とアートマーケティングの対応 ～新フレームで広告販促の出来ること～

常勤研究者の部



代表研究者 **和田 充夫**
関西学院大学
商学部
教授

共同研究者

飯島 健

財団法人新国立劇場
運営財団支援業務
室長

菅野 佐織

駒澤大学
経営学部
准教授

鈴木 和宏

関西学院大学大学院
商学研究科
研究員

徳山 美津江

関西大学
総合情報学部
准教授

津村 将章

東北大学大学院
経営管理研究科
博士後期課程

長尾 雅信

新潟大学大学院
技術経営研究科
准教授

中本 千晶

フリーライター

名和 由里

舞台翻訳家・舞台プロデューサー

山野 上寛

(株)オケピ代表取締役

1 問題意識/問題領域.

本研究では消費者行動研究アプローチの本流である消費者情報処理アプローチを深く考察しながらも、マーケティング研究の基本アプローチであるマネジリアル・マーケティングから関係性マーケティング・アプローチへの飛翔を試み、それを消費者行動研究アプローチの主たる枠組として置いたうえで、消費者行動研究における関係性マーケティングの実践を提唱するものである。

本研究では新しい消費者行動研究を探る座視としてサービス財をあげる。なぜならば、サービス財にあたってはサービス財提供者と受容者との個々のインタラクティブな関係が無ければ財は成立しないからである。ここにはパーソン消費が存在する。サービス財という基本財があると同時に面対面のサービス財の提供の過程にあつて、サービスマンとのインタラクションが醸成され、そこにサービスマンのパーソン消費という行為が発生するのである。ここにこそインタラクティブな関係性が成立するということになる。我々は、そこで宝塚歌劇とファンという関係性のなかに座視点を見出そうとしたのである。

以上のような問題意識/問題領域の設定をしたうえで、新しい消費者行動研究の視座、それに対応した新しい広告販促戦略の提案に向けて、まず宝塚歌劇の研究を行ったうえで、宝塚歌劇ファンの研究を面接調査、実証調査を行うこととした。また、宝塚歌劇団あるいは阪急宝塚歌劇事業部がこれまでにこなってきた広告販促戦略を精査し、両者の対応に対する提言を行うことを試みた。

2 宝塚歌劇の歴史

宝塚歌劇の歴史は、電車終点に開発された宝塚パラダイスのアトラクションにその糸口がある。小林一三（阪急阪神東宝グループ創業者）が、宝塚パラダイスを創設した理由は、当時運営していた箕面有馬電気軌道（現阪急電鉄）の終点に、人を呼び寄せる施設をつくる必要性に迫られたからである。小林一三は電鉄事業を更に発展させるために大阪から日帰りで行ける宝塚に温泉施設をつくり、温泉客の余興として宝塚唱歌隊を設立した。宝塚唱歌隊は温泉に入る客であれば誰でも無料で観覧できる娯楽として出発した。この少女ばかりで構成された唱歌隊は、当時話題になっていた三越の少年音楽隊を真似たものであった。

1914年4月1日に結成された、宝塚歌劇（宝塚歌劇の指導者によって、唱歌隊から歌劇へと変更）は、当初こそ人気が出たが、その後は人が入らない状態が続いた。これを救ったのが、大阪毎日新聞社が企画した大毎慈善歌劇会（1914年12月11日より3日間）であった。大阪毎日新聞が連日、宝塚歌劇を紹介したことで知名度が上昇し、その後は客席が埋まり入れないほどの人気劇団となる。

1918年には宝塚音楽学校を設立し、本格的に人材育成に乗り出す。また、同年、東京帝国劇場での公演を行い好評を得ている。大阪、東京での好評を機に、同年には宝塚歌劇の機関誌である「歌劇」を創刊する。

この時までには宝塚歌劇は温泉施設の余興であり、温泉施設の入場料を払えば誰でも観覧出来たが、1919年にはあまりの人気のため特別席（20 銭）を作ることとなった。それでも入りきれない為、改築を行い本格的な劇場を作り収容人数を3倍に増やした。

1923年に劇場が焼失するも、さらに大きな収容人数4,000人の大劇場を建設する。大劇場をつくったのは当時の人気が高く、今後も客数が増える見込みがあった為である。この大劇場も好評であり、1925年からは年12公演を行う程に成長した。

翌1926年には、欧州で学んでいた演出家岸田辰雄が、日本で初めてのレビュー『モンパリー』を企画し、爆発的な人気となる。また、1930年には白井鐵造のレビュー『パリゼット』が上演され、レビューの宝塚の地位を固めた。

1932年には東京進出の為に東京宝塚劇場を創立、1935年には名古屋劇場、京都劇場を完成させるなど、日本有数の人気劇団の階段を登ってゆく。

第二次世界大戦中は閉鎖命令が下り公演を中止する。戦後の1946年には開演を行うも様々な理由で生徒が減少しており、また当時のスターがニューメディアであるテレビへと流れてゆく。

1960年代にはいると、テレビなどの娯楽が増えた影響もあり宝塚歌劇は冬の時代を迎える。

1974年になり、宝塚歌劇は突然『ベルサイユのばら』の上演で脚光を浴びることとなり、この頃からファンの数が増え、チケットを取る事が難しくなる。

1992年には新宝塚劇場が建設され、1998年には現在の5組体制となり、2002年には宝塚歌劇専門チャンネル、タカラヅカ・スカイ・ステージを開局する。『ベルサイユのばら』以降の宝塚歌劇の人気は素晴らしく、拠点劇場の稼働率は東京100%、宝塚87%~89%とも言われている。

この宝塚人気を支えているのがファンクラブの活動である。ファンクラブは、生徒（宝塚歌劇では出演者を生徒と呼ぶ）の影となり熱心に生徒を支え、現在の宝塚歌劇の盛り上がり大きく貢献しているといえよう。

3 宝塚歌劇の消費者行動

本研究の重要な焦点は、宝塚歌劇への消費者動機の析出にある。そのためにまず、既存研究による宝塚歌劇ファンの行動の分析の貢献と課題を紐解いた。宝塚歌劇に関する論文や書籍は数多いものの、演劇論や文化論からの考察が大

勢を占める。宝塚歌劇に関わる数少ない消費行動の分析(和田(1999):東(2009):奥川(2009):宮本(2011))をレビューすると、ここ十有余年の間に宝塚歌劇の消費者行動の分析の進展が明らかになった。

そこから宝塚歌劇の消費動機もいくらか析出され、次のようにまとめられる。

- ①宝塚歌劇の経験や消費自体が魅力であるため。
- ②生徒を支援すること、その成長を見ることに生き甲斐を感じる。
- ③宝塚歌劇のファンとの交流が楽しい。
- ④宝塚歌劇に通うことで、自己成長できる。
- ⑤宝塚歌劇を観劇することで、リフレッシュなど情緒的開放がもたらされる。
- ⑥良席や生徒からの視線をめぐる競争に、生き甲斐を感じる。
- ⑦宝塚歌劇の知識を持つことにより、他者から羨望の目で見られ権威や優越感を得られる。人々はこのような動機づけにより、宝塚歌劇の消費へと向かうことがうかがえた。

一方で主たる課題は2つある。一つめは、宝塚歌劇消費の重層構造の解明がなされていないことである。既存研究を鑑みると、消費行動の焦点は主にヘビー・ユーザーの行動に当てられている。ファンクラブにも入らず、年間の観劇回数はさほど多くなくとも、長きにわたり定期的に劇場へと足を運ぶファンもいるはずである。このようなミドルないしライト・ユーザーの消費行動にも目を向けることで、宝塚歌劇のロイヤリティ・ユーザーの全体像の把握を試みる必要がある。いまひとつの課題は動機づけに関連するものである。既存研究では、内発的報酬と外発的報酬という動機づけを一緒に捉えていた。両者を明確に捉えることは、本稿の目的のひとつである宝塚歌劇消費の重層構造の理解につながるだろう。内発的報酬によって動機づけられて行為するとき、人は自信、満足、他者との連帯を増加させる。もし内発的動機づけが発露する要因や仕掛けを、宝塚歌劇の消費行動分析を通じて明示できたとしたら、マーケティングへの有用なインプリケーションを提示出来るはずである。

既存研究に関わる課題を解決するためのフレームとして、ミハイ・チクセントミハイのフロー概念を利用することとする。フローとは「生活に意味づけと楽しさを与える、強い没入経験を表現する概念」を指す(Csikszentmihalyi 1975, 訳書 14 頁)。フロー概念はそれが顕著に現れるであろう遊び(ロック・ライミングやチェスなど)を端緒にしながら、実証研究を積み重ね、教育現場、企業での労働、人間関係などにも適用範囲を広げている。

先述の理由から、我々は内発的報酬と外発的報酬の区分けを試みる。そこで利用するのが、チクセントミハイによる「活動の楽しい理由」である。これは

インタビューを基に項目を拾った後、因子分析により八つの因子として析出された。その八つの因子とは、①それを経験することや技能を用いることの楽しさ、②活動それ自体-活動の型、その行為、その活動が生み出す世界、③個人的技能の発達、④友情、交友、⑤競争、他者と自分との比較、⑥自己の理想の追求、⑦情緒的解放、⑧権威、尊敬、人気である。①と②は内発的報酬と思われ、⑤や⑧は特に外発的報酬が顕著な項目である。但し、①と②についてはこのままの項目では利用できない。ロック・クライミングやチェスは実際の行為者であるが故に、「技能を用いる」という言葉が入るのは問題ない。一方、宝塚歌劇の消費行動では観劇が主であり、自らが演者となるわけではない。よって、①と②は統合し「それを経験することや消費自体」と置き換えることとする。ところで、宝塚歌劇の消費者行動分析に関わる先行研究から、宝塚歌劇独特の「楽しさ」の項目がうかがえる。それは「支援」である。外発的報酬がもたらされないにも関わらず、生徒に献身的に尽くす人々の姿が明示された。よって本研究では、これを内発的報酬と関連づける。

筆者らはこれら八つの項目をフレームにして、インタビュー調査を行った。その結果を基にサーベイ調査にむけた質問項目の析出を行った。インタビューは計30人の宝塚歌劇のユーザー（ファン）に対して行われた。被験者の多くは「おけぴネット」を通じた呼びかけ、ないしはファンの知人への声がけを通じて集められた。ファン行動の経験や動機の収集を目指していたこともあり、被験者は観劇経験5年以上のファンより抽出した。一回のインタビューでは、なるべく同じような世代や宝塚歌劇の鑑賞経験を持つ人々を集め、聞き取りを実施した。析出したこれらの項目を基にして、宝塚歌劇の消費動機の内実を見るべく、因子分析の調査を実施した。

調査は、楸ボーダーズのパネルに対してオンライン調査を実施した（実施期間：2012年2月）。調査対象者は、関東（茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・神奈川・東京）および関西（滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山）在住の宝塚歌劇ファン（10代以上の男女）であり、350人の有効回答を得た。

分析では、調査によって収集された全ての項目得点データを一括して、探索的因子分析（因子抽出法：最尤法、回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法）を行った。各項目のうち、因子抽出後の共通性の値が0.5以下の項目であった3項目を削除し、再度因子分析を行ったところ、4因子が抽出された（因子抽出の基準には、「全ての因子において固有値が1以上であること」を採用し

た)。なお、4因子による回転後の累積因子寄与率は、60.364%であった（第1因子:46.017%、第2因子:10.926%、第3因子:1.738%、第4因子:1.684%）。

第1因子を構成する15項目から、宝塚歌劇によって、友人や家族、生徒との交流を楽しみ、絆を深めるといった動機が読み取れたため、第1因子を「絆因子」とした。また、第2因子を構成する14項目からは、宝塚歌劇を観ることでリフレッシュしたり、ストレス発散したり、現実逃避したりといった心的解放を得る動機や、宝塚歌劇の世界観や芸術文化に対する称賛や憧れとしての動機がうかがえたため、第2因子を「心的解放・芸術文化称賛因子」とした。第3因子を構成する3項目からは、生徒の成長の支援を基盤とした動機が読み取れたため、「成長支援因子」とした。最後の第4因子を構成する2項目からは、生徒への憧れを基盤とした動機が読み取れたため、「憧れ因子」とした。前節にて仮説として導出した因子は、8つであるが、因子分析の結果、4つの因子となった。

次に、導出された4つの消費動機とファン属性（性別、年代、居住地、年間鑑賞回数）との関連について分析を行った。分析からわかったことは、以下の通りである。

- ・男性は女性よりも、宝塚歌劇の鑑賞によって交流や関係性を構築する動機や、生徒の成長を支援したいという動機が高いこと
- ・女性は男性よりも、宝塚歌劇の鑑賞によって心的解放感を得たい動機や、芸術文化としての称賛動機が高いこと
- ・「絆因子」は、比較的若い20代・30代で高いこと
- ・「心的解放・芸術文化称賛因子」は比較的高齢の50代・70代で高く、特に70代で最も高いこと
- ・「成長支援因子」は40代・50代のミドル層で高いこと
- ・「憧れ因子」は、20代・30代の若い年代だけでなく、50代・70代以上の高齢層においても高いこと
- ・関東のファンは関西のファンよりも、宝塚歌劇の消費動機の数が多く、交流や関係性を構築する動機や、生徒の成長を支援したいという動機、憧れとしての動機が高いこと
- ・関西のファンは関東のファンよりも、宝塚歌劇の鑑賞によって心的解放感を得たい動機や、芸術文化としての称賛動機が高いこと
- ・潜在顧客はいずれの因子も低いこと

- ・ライト・ユーザーは、「心的解放・芸術文化称賛因子」のみが高いこと
- ・ミドル・ユーザーの場合、全ての因子の平均値が高く、特に「絆因子」が、4つのファン分類の中で最も高いこと
- ・ヘビー・ユーザーについては、「憧れ因子」以外の因子の動機が高く、特に「成長支援因子」の値が、4つのファン分類の中で最も高いこと

以上の分析から、ファン分類によって、その消費動機が異なることが示された。これらの結果から鑑みるに、潜在顧客からライト・ユーザーへの移行においては、「心的解放・芸術文化称賛因子」を促進することで、ライト・ユーザーへと移行する可能性があること、また、ライト・ユーザーからミドル・ユーザーへの移行においては、特に、「絆因子」を促進することで、ミドル・ユーザーへと移行する可能性があること、さらには、ミドル・ユーザーからヘビー・ユーザーへの移行においては、「成長支援因子」を促進することで、ヘビー・ユーザーへと移行する可能性があることが示唆されたといえるだろう。

4 宝塚歌劇のマネジメント施策

宝塚歌劇の事業展開は公演事業を中心に、そこから派生する事業である。阪急阪神ホールディングス株式会社の中核事業会社のひとつである阪急電鉄株式会社（HC）の創遊事業本部・歌劇事業部が中心となって、宝塚歌劇の事業を展開。有価証券報告書など発表資料には年間売上については明記されていないが、阪急ホールディングス株式会社（2006年9月末まで）時代の発表資料などから、公演事業（入場料収入・冠協賛料など）二次的なものを含め約300億円程度であることが推計できる。

事業展開の特徴として「自己完結型のスキーム」による事業展開がある。自前（専属）の劇団（劇団員は生徒と称する）を有し、自前（専用）の劇場を有し（宝塚大劇場・東京宝塚劇場など）、自前の専属スタッフ（演出家・音楽家・振付家・など）を有し、自前の工房を有し、自前のハウス・マガジンを有し、自前の広告媒体（CS 専門チャンネル、電車の車内吊り。駅張りポスター、沿線PR誌など）を有する。

宝塚歌劇事業に関わる各事業部門ないし関連子会社とそのミッションは以下のようなものである。①HC 歌劇事業部（公演事業全体のマネジメントと実施を担当）、②宝塚歌劇団（生徒約400人及び演出家（兼作家）約40人、音楽スタッフ・美

術及び衣裳デザイナーなどを有し、全ての公演を企画・制作)。③宝塚舞台（公演における装置美術・衣裳・大道具・小道具の製作及び舞台進行業務一式の実施）、④宝塚クリエイティブアーツ（派生する二次使用の事業を担当）である。

「有価証券報告」には前述の通り明確な宝塚歌劇事業の営業収益については明記されていない。ただし、その大部分が合致するステージ事業の営業利益は2010年度において前年度から約110億円の減少が見られる。この要因として東日本大震災を同有価証券報告書では挙げているが、被災時期と会計期間を勘案するとこれだけが要因ではないと考えられる。そこで、宝塚歌劇事業の営業収益の構成を推計した。その結果、宝塚歌劇事業の営業収益は、6割程度が公演事業であり、残りの4割が公演事業の2次的な事業で構成されていると推計できる。2次的な事業の構成は、出版、映像・音楽パッケージソフト、CS放送、映像・音楽配信事業、オフィシャルショップ、ファンクラブから成る。映像・音楽パッケージソフトとオフィシャルショップの営業収益額はそれぞれ不明ではあるが、これらは合わせて全体の2割程度と推計される。これらに続いて出版事業が全体の1割程度を構成し、残りをCS放送、ファンクラブ、映像・音楽配信事業が構成していると考えられる。よって、公演事業が宝塚歌劇事業の営業収益において、最も大きなウェイトを占めていると考えられる。そしてこの要因は大劇場の稼働率の低下にあると考えられる。前述の通り潜在顧客は2割程度存在するため、これらの顧客に対する広告販促が鍵となる。

宝塚歌劇の広告については、新聞広告をしている。宝塚大劇場・東京宝塚劇場ともに一般販売直前に朝日（年間5回）・読売（年間5回）いずれかの夕刊に5段の広告を出している。その他の媒体として宝塚大劇場は阪急電車の媒体（車内吊など）や、他の交通媒体（阪神電車、阪急バスなど）を使用している。東京宝塚劇場については交通媒体（JR通勤電車、東急、東京メトロの車内映像。東急、東京メトロのPR誌）や雑誌広告（『日経レディス』）を利用している。

宝塚歌劇の事業展開において抽出される課題は、まず1970年代前半の「ペルバラ」ブーム以来、ほぼ順調に推移し、まもなく100周年を迎えるまでに成長した宝塚歌劇事業であるが、観客動員に陰りが出てきたとのことである。直近で言えば2012年4月13日（金）-5月14日の宙組トップスターの退団公演にもかなりの日にちで残席が目立っている。未だかつて「トップスターのさよなら公演」のチケットが売れ残っているなどということは、筆者の記憶にはない。特に宝塚大劇場での入場率の低下が際立っているが、東京宝塚劇場公演でもそ

の傾向が見えていると危機意識を持つ関係者もいる。エンターテインメントの多様化により、競合対象がパフォーマンスアーツだけでなく、スポーツなど多岐に渡っていること、更に人気度、知名度の高いスーパートップスターがなかなか出現せず、全体に地味になっていると指摘もされている。

また、事業部制の弊害から、新規顧客開拓の不足が指摘できる。「企画・制作」と「事業実施」を明確に分離した事業部制の結果、新規顧客開拓などを目的とした成長戦略を構築し、企画する俯瞰的な役割を果たす部門の存在が見えなくなった。

更に、「自己完結型のスキーム」において課題がうかがえる。鉄道会社はあらゆる事業を直営し発展してきた歴史的な経緯がある。その鉄道会社の一部門・旅客誘致事業として始まった宝塚歌劇であるので、鉄道会社のスキームで発展してきた。「自己完結型のスキーム」ゆえに、円滑にシステムティックに公演は企画され制作され初日を迎える。この中に外部からの刺激はほとんど存在せず、社会変化の多様化鈍感になっているのであろう。

小林公平元阪急電鉄社長が宝塚歌劇の魅力のひとつは「偉大なるマンネリズム」と表現したことがある。ランダムに「美しさ」「華やかさ」「夢の世界」「お約束事」などを大事にしたいという思いがメッセージされていると思われる。観客動員が好調時には問題ないが、コンペティターが多様化した現在では、この「強みが弱み」となって、改革改善の風が吹かない状況になっているのではないだろうか。

5 本研究の総括と調査結果の概要

宝塚の歴史を振り返ると、過去、今日でも、歌劇の本質は音楽学校にあり、修業を経て舞台に立つと言う構造は変わっていない。ここに歌劇の本質があると思う。つまり、歌劇での講演のアート性という財と同時に、いまだに音楽学校の生徒から見つめるというパーソン消費の側面があるということである。

今回の研究では、およそ30人の面接調査と350人によるネット上のアンケート調査を行った。これらの被験者の殆どは、いわゆるヘビー・ユーザーであり、年間観劇数10回未満のものはライト・ユーザーとして位置づけざるを得なかった。従って、年間観劇者が200万人を超えるといても、その多くはヘビー・ユーザーであり、単純に計算しても純観劇者数は多くて40万人であろう。ここに我々は歌劇団の構造的問題があると考えている。

これら 40 万人の顧客の消費行動を考えてみると、それは外発的消費と内発的消費とに分けることができる。つまり、歌劇そのものをアートとして消費する部分と劇団生徒やファンクラブを含む包括的な消費の部分とである。特に、男役という役回りが出来て以来、ファンクラブの多くは特定スターを対象としたパーソン消費の傾向が強く、音楽学校があるが故に、特定生徒を長期にわたって支援し、その成長を見守り自らも成長していくということが考えられる。まさに、生徒とファンとの関係性であり、ファン同士の関係性である。

歌劇団の広告販促活動が、現状通りであるとするならば、歌劇需要をさらに拡大し安定させるための装置はむしろ各スターのファンクラブが持っているであろう。ここで問題なのは、①ファンクラブが歌劇団から認められたものではなく、実際のチケット販売ではその力を認識するものの殆どつながりがなく劇団は無視しているということである。また、②各スターのファンクラブは、スターが退団すれば消滅するというものであり、明日のスターのためのファンクラブが次々と生まれるという保証はないのである。

我々の研究では、これまで多くのヘビー・ユーザーの分析が中心になってしまい、初期需要の開拓については殆ど手を出せないでいた。しかし、今後の歌劇の安定的な発展の為には初期需要あるいはライト需要の掘り起こしが重要であると認識し、今後ともこの方向で更に研究を重ねる所存である。