事業報告 文化庁委託事業 令和2年度 文化芸術収益力強化事業

「共創型」による文化芸術の高付加価値化プロジェクト ～クラシック音楽による先行モデル～

事業を終えて

この作品の一番の欠点は、つまんないことだ。

第133回 芥川龍之介賞 山田詠美氏 候補作への選評(『文藝春秋』2005年9月号)

「いまだに「文化芸術は人間の生活には不可欠」などというお願いベースの請願しかできないことに、私たちは「いままで何をしてきたのか」を自問することから始め」[*1]つつ、目の前の危機を乗り越え次世代へ音楽文化の「灯」をつなぐため、“文化芸術収益力強化”をテーマにどんなことが提示できるだろうかと、大いに悩んだ。CiNiiで先行論文を漁って手がかりを探し、音楽業界の先達やクラシック音楽とは全く無縁の友人に聴聞したりしたが、一周して原点に戻り、最終的に自分の直感を信じることにした。「面白いことをしよう」。

事業の題目は決まっていたので①「収益力の確保・強化」としてクラシック音楽ファンの新規開拓とともに②「新たな鑑賞環境の確立」としてチケットレスをはじめ遅れていたクラシック業界のデジタル化促進に的を絞った。特に①は「どうやって」が問われるわけだが、以前から興味のあった異分野連携をベースに、広く社会の人々を巻き込む「共創」という、ビジネスモデルの一つで近年「マーケティング4.0」の言葉とともに注目されていた手法[*2]を組み合わせ、スキームに落とし込んだ。

変幻万化の“圧倒的な”美しさと面白さ。デジタルアートとの異分野連携を前々からやってみたかった。早速、チームラボボーダレス様、加えて今回の取組みをモデルケースとして広めるべくLIVE配信を想定してドワンゴ様との3者で打合せをし、コンサートの大枠はすぐに固まった。デジタル化促進においてもアカシック様やplayground様、リンクステーション様には鑑賞環境の改善に積極的なお力添えをいただいたのだが、苦労したのはむしろ、このコロナ禍で同じ辛酸をなめたはずの全国のオーケストラへの説得であった。

日本には25のプロオーケストラがあり[*3]、外部委託してチケット販売をしているところなどを除き、自社でチケットシステムを動かしネット予約まで対応している団体を調べて片っ端から声をかけた。が、反応はまちまちで「集まって演奏するのは危なくないですか？」「チケットレスは課題だと思ってはいますが・・・」ならまだいい。「興味ないです」と、けんもほろろ。せめて近隣のオケには出向き頭を下げるのが筋かと思ったとて、アポ取りすら門前払いされたことには結構堪えた。同じく大好きなはずのクラシック音楽が、オーケストラ業界が、苦境に喘いでいる状況なのに何故・・・？(それぞれのご事情で今回ご一緒できなかったオケの中には丁寧なお詫びや激励を頂戴した団体様があったことは名誉のために付言させていただきたい)飛び込み営業は好きだったはずだが、同業に一蹴されるとやはりへコむ。そして、腹が立った。いや、逆に奮起できてよかったのかもしれない。「一緒にやろう」と在京の都響や新日はじめ、全国から集まってくれた京響、群響、名フィル、センチュリーの皆様には感謝の念しかない。

昨今ニュースピーク[*4]にも似た言葉がたくさん編み出され、行動や思考様式が不自由になりつつある大転換の時勢だが、文化芸術の基本姿勢は変わろうはずがない。「圧倒的な感動」に寄る辺を求め、手放さず、もっと深く拘っていくことこそが、結局は文化芸術団体の収益力強化につながると確信している。DX推進をも掲げた本事業統括者からの想いとしては、いささか突拍子もないが、人は「面白」くて「感動」するからこそ、その対象に心揺さぶられ惹かれるものだ。『ぼくは勉強ができない』[*5]が面白かったからこそ、その著者の全作品を部活も授業も休んで読み耽ったし、Youtubeで偶然聴いたヴィタリーの『シャコンヌ』に圧倒的に感動したからこそ、クラシック音楽に興味をもった。

さて、そこでまた、Withコロナ禍においてそれを「どうやって」という最初の方法論に戻るのだが、解は今回の取組み一つだけでなく、無数にあり、正直なところ試行錯誤しながらの暗中模索である。今年度よりも次年度の方が文化芸術団体にとって状況は厳しくなるだろうとの予感はあるけれども、それほど悲観はしてはおらず、知恵を集め創意工夫次第で「何とかなる」と思っている。現在だろうが未来だろうが、圧倒的な“面白さ”や“感動”が文化芸術にある限り「灯」は消えないし、消させない。だから、拙稿の結びは昔感動した一つの映画の台詞を引用して終えるのがふさわしいか。

「俺たちもう終わっちゃったのかな？」

「ばかやろう！まだ始まっちゃいねーよ！」[*6]

アート×アート＝∞ 実行委員会 代表幹事 公益財団法人東京交響楽団 佐藤 雄己

＊1 衛紀生『エッセンシャルワーカーとしての文化芸術「社会的処方箋活動」の実践』」可児市文化創造センター ala館長ブログ／＊2『The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers』Harvard Business Review Press ／＊3『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2019』公益社団法人日本オーケストラ連盟／＊4 ジョージ・オーウェル『1984年』早川書房／＊5 山田詠美『ぼくは勉強ができない』新潮社／＊6北野武「Kids Return キッズ・リターン」オフィス北野

アート×アート ＝ ∞ ～共創と共奏～

主催：文化庁、アート×アート ＝ ∞ 実行委員会

異分野連携を基調とし、広く社会の人々(聴衆)を巻き込み、立場の異なる人々が協働する「共創」によって、クラシック音楽のさらなる価値向上と新規クラシック音楽ファンを開拓しうるモデルケースのコンサートとなることを目指した。また、本コンサートの入場券は、Withコロナ下での開催に役立ち、それ自体が高い感染症対策でもある、購入・発券・入場までが手元のスマートフォンで全て完結する非接触型「電子チケット」のみとし、クラシックコンサートでは珍しい電子チケット入場Onlyの公演としてSNS等で広くアピールし、直接的間接的にクラシック音楽業界のチケットレスをはじめとしたデジタル化を促し、Afterコロナの未来を見据えた既存の鑑賞環境・購買環境の改善と強化の「弾み」となることも目的として開催した。

(曲目・出演者の詳細は特設サイト「コンサート詳細」をご覧ください。なお コンサートは「LIVE配信はこちら」から見逃し配信中)

事業実施メンバー

●アート×アート ＝ ∞ 実行委員会 (プロオーケストラ7団体)
公益財団法人東京交響楽団(代表幹事団体)佐藤雄己／公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団(京都市交響楽団)河村一政、萩尾桃子／公益財団法人群馬交響楽団多胡尚徳、齋藤慎也／公益財団法人新日本フィルハーモニー交響楽団 竹原一衛、貝原正三、栁澤佳奈／公益財団法人東京都交響楽団 新堀 大、高橋繭水、東海林陽子／公益財団法人名古屋フィルハーモニー交響楽団 伏間友晃／公益財団法人日本センチュリー交響楽団 小田弦也、前田聡子、前田有華
【特別協力】森ビル デジタルアート ミュージアム:エプソン チームラボボーダレス 【協力】株式会社ドワンゴ／株式会社アカシック／playground株式会社／株式会社リンクステーション
【後援】公益社団法人日本オーケストラ連盟／公益社団法人日本演奏連盟(コンサート後援)

コンサート開催結果

●前提

1月初旬、日本政府・各自治体からの緊急事態宣言再発出につき、当初の計画から開演時間・曲目等内容を一部変更して開催することになった。20:00までに終演するためには、開演時間を前倒しせねばならず、その変更に伴い実行委員会メンバー全員による弦楽合奏だけのゲネプロ時間しか確保できなくなったため、同様にゲネプロ本番で予定していた弦楽四重奏は、東京交響楽団メンバーのみでの演奏となった。

曲目の選定にあたっては、新規クラシック音楽ファンを増やす取組みであるため親しみやすさを求めながらも、他方で安易にJPOPなどの曲をクラシック音楽の楽器で演奏するのではなく、クラシック音楽の魅力や歴史を伝えられるものであることを念頭に吟味した。クラシック音楽の礎とされるバロック時代の作曲家で「音楽の父」と称せられるバッハの無伴奏(「シャコンヌ」)で始まり、近現代の作曲家・グリーグがバロック様式で構成した「ホルベルク組曲」で終わるが、途中、音楽史上の重要人物であるベートーヴェンの影響を受けたメンデルスゾーンの弦楽四重奏曲第2番を取り入れ(第2番ではあるが作曲されたのは第1番よりも先である)、全体として抑揚と変化のある構成を心掛けた。この曲目(プログラム)の流れは、チームラボボーダレス作品群による演出と連動しており、1人→4人→11人と人数が変化することにより、チームラボボーダレス作品群が空間を共有する人間とインタラクティブである特性を生かしたものである。

●コンサート創作過程での「共創」

事業実施の時間的な問題もあり、コンサート創作過程での「共創」はある程度限定せざるを得なかったが、制約を逆手にとり課題提案を明確なものに設定することができた。①曲目提案②デジタルアートでの演出③双方向性のある「ニコニコ動画」での配信アイデアに触れることを必須とした提案を募集し期間内で10件弱の応募があり、選考を経て西澤忠志さん(立命館大学大学院先端総合学術研究科博士課程在学中)の提案を採用させていただいた。

＜共創アイデア提案要旨＞

○曲目：吉松隆『アトム・ハーツ・クラブ・カルテット』より「Allegro」「Finale」

ビートルズとプログレッシブ・ロックを掛け合わせ、それを「鉄腕アトム」の十万馬力でシェイクした、数多くの弦楽四重奏曲の中でも異彩を放つ一曲。その中でも「Allegro」はプログレ風、「Finale」はスラップスティック風のブギウギと、鋭いリズム、独特のゆるさ、そしてメロディの「カッコよさ」が魅力。癒しや優雅さとは異なる、クラシック音楽が持つ別の側面や新たな可能性を感じていただければと思い提案します。

○創作アイデアコンセプト：演奏者と聴衆の共創による独自の音楽空間を創り出す

これまでのクラシック音楽に対しては、演奏者と聴衆という区分が一般的であるため、聴衆が音楽創造のプロセスに参加できないという批判がされてきました。この批判を受け、多くの演奏会では、演奏者と聴衆という境界を超える試みとして一緒に演奏することが実施されてきました。しかし、こうした試みは、聴衆は楽譜が読め、決められた音を出すことができるという前提のもとで行われてきたことです。そのため、ある程度のリテラシーや技術を要求せずに、演奏者と聴衆との垣根を超える方法とは何かを考え、このようなコンセプトを提案します。
→主催者や協力団体と議論し、本アイデア具体化の方法の一つとして、その空間にいる人間から影響を受けるチームラボボーダレス作品を媒介とし演奏者と聴衆が垣根を超え融合演出する仕掛けとしての「ドレスコード(演奏者も聴衆も服装に白を取り入れる：白はデジタルアートが反射投影され独自の融合空間を作り上げる)」を設定するという演出を加えた。

●コンサート結果詳細

2月10日に特設サイトをオープンし、コンサート詳細含め本事業全体像をWEB上で一ヶ所にまとめ公告した。これまでクラシック音楽の情報伝達手段は「紙」によるチラシや新聞公告などを中心としたものであったが、20代～40代の次世代の聴衆となる新規クラシック音楽ファンを開拓するという目的を鑑み、チラシ・新聞広告などを一切排しペーパーレスかつ低コストという従来とは正反対の立場をとり、Twitter・Instagram・FacebookなどSNSのみでの情報伝達・周知拡散を行った。あわせてスマートフォンが普及しかつ各オーケストラが積極的にSNSを活用する現代において5A(認知(Aware)→訴求(Appeal)→調査(Ask)→行動(Act)→推奨(Advocate))を提唱したP.コトラーの消費行動理論がどの程度文化芸術団体にも有益かどうかもあわせて計る実験的側面もあった。短期間で認知→行動への推進力を高めるためにPVを制作(各SNS合計再生回数は約1.5万回)し拡散されやすいよう工夫した。

来場鑑賞チケットは抽選販売方法を採り20名とした。これはまず、建築基準法に照らし換気機能をWithコロナに対応するかたちで開催するためであり、また総席数が少なく、加えて7団体で在庫が共有できないため、それぞれで販売すると即完売が見込まれ、お客様からのクレームを懸念したからである。実際、情報公開日に20枚以上の応募があり、2月21日締切までの約10日間で、最終的に約60枚程度の申込みがあり当選倍率は約3倍であった。一見少ないように見える応募枚数であるが、この期間でのこの枚数は、クラシック案件としては異例である。比較対象として、1週間で10枚弱売れる程度が通常である定期演奏会を挙げれば明白であろう。またコンサート全体をチケット申込者の属性を援用して概観するに、男女比は男性：27.3％・女性72.7％、年代は40代以下が78.8％(30代が最も多く42.4％の占有率であった)、50代以上が21.2％で60代以上は0％であった。以上のデータから前述のターゲットへ向けて適切な情報伝達が行われたと小括して妥当である。また一方で、総席数が少なく、本コンサート及び今回の取組みをモデルケースとして広め、あまねく社会にも還元するべくLIVE配信(ニコニコ動画でのチャットをしながら鑑賞を楽しめる双方向配信)も同時に行ったが当日約25、000人にご視聴いただき(ディレイビューイング：見逃し配信中である3/27時点で約27,000人超)、5段階評価で「よかった」以上が99.5％と非常に高い満足度を得ることができた。

※「8888888」は拍手を表す

※1フィリップ・コトラー他『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』」朝日新聞出版

●既存の鑑賞環境の改善・強化：電子チケットの導入

Withコロナ下での持続的な公演開催に役立ち、できる限りの非対面非接触を実現する、それ自体が高い感染症対策となる電子チケットを導入し、既存の鑑賞環境の改善・強化することで、購買行動に変化があるかどうかも検証するべく、プロオーケストラとしては初めて東京交響楽団が全単独主催公演に導入し、3月11日からサービスを開始した。鑑賞環境の改善と強化ではありながらも、主たる目的は新規クラシックファンを開拓する本コンサート開催趣旨と同義であり、スマートフォンで購入から入場までが完結し、手軽にクラシックコンサートへ来場できる導線を整えることで、クラシック音楽の親しみやすさの向上、なかでも、アプローチが弱いとされてきた“スマホ世代”である若年層(20代～30代)の来場機会向上を狙ったものである。プロモーションとして楽員による1分程度のPVとともに楽団ニュースページをSNSで拡散したところ、大きな反響がありPVの再生回数は約2万回を超え、リツイートなどは通常平均の5倍以上になった。

また、検証のため、サービス開始から1週間のオンライン予約内容・件数のデータを収集したところ、オンラインでの予約者のうち25％が「コンビニエンスストアでの現金決済」を選択し、75％が「クレジットカード決済」を選択していたが、そのクレジットカード決済選択者75％のうちの約2割が電子チケットでの発券を選択していた。他方、チケットセンター(電話予約)でのみ取扱いがある各種割引販売を除外し、比較条件を揃え、電話予約・オンラインのどちらでも購入できる「1回券」「選べるプラン」に絞って比べたところ、予約割合は電話予約が20％から17％へ減少、オンラインが80％から83％へ増加し、さらに売上は電子チケット販売開始前2週間の平均より3割増加(128％増)した。全体売上の増加は、複数要因があると考えられ、より詳細な点検が必要であり、単に電子チケット導入による鑑賞環境改善と強化だけの成果とするのは早計であるものの、様々なランニングコストの低下・文化芸術団体の省力化につながるので「コロナ禍での収益力向上に貢献しうる」と結して妥当である。

※初めて電子チケットが本格導入され50名程度が利用した第688回定期演奏会(3月27日、サントリーホール)の様子

今後の展望と課題

①細やかなステップと丁寧な伴走の必要性

文化芸術収益力強化の名の下で、コロナ禍を契機に、その先の未来まで見据えた芸術団体の在り方が問われた。新規クラシック音楽ファンを開拓するべく、異分野連携をベースとしたコンサートを開催したが、これ自体大きなきっかけ・誘引材料となると考えたものの(データ上では本コンサートがきっかけとなりオンラインでチケット購入された方が数十名いる)、一方で、あるきっかけからオーケストラ公演へ実際にお客様が足を運ぶまでの間には相当な距離があり、丁寧なステップを用意することが必要で、今回その担保としたのは、別案件で並走していた「学習院さくらアカデミー」と提携した入門講座「はじめてのクラシック♪」の開設である。長年、ロビーコンサートを担当してきた身の肌感覚として、いくら素晴らしい演奏を聴いてもらっても、これまでに定期演奏会までお越しいただけた(＝クラシックファンになってくれた)のは少数である。もちろん、ロビーコンサートは地域市民還元のためであり、その時その場を楽しんでもらえればそれはそれとしていいのだが、ことその方々をクラシックファンに導くことを課題とするならば、単発で演奏を披露するだけではなく、細やかなステップを用意し、丁寧にお客様と伴走する仕組みが欠かせない。本コンサート、本事業で得た知見やつながりを生かし、今後はさらに一層丁寧に、そして工夫に富んだ多角的な事業展開を意識していかなければならない。

②利便性向上≠サービス向上

キャッシュレス決済未導入の際によく「機会損失」が指摘される。これと同様に映画や演劇など他のエンターテイメントに比べて著しくチケットレスをはじめデジタル化が遅れているのがクラシック音楽業界である。「なぜ手元のスマホからネット経由で予約してコンビニに立ち寄り発券しなければならないのか」導線のちぐはぐさは、新規ファン獲得にとって大きな障壁であるとともに、既存顧客にとっても利便性の低いサービスしか提供できないでいる。しかし必ずしもデジタル化＝利便性向上＝サービス向上とはならない一例が、オーケストラ業界特有の販売方法である「定期会員」制度である。あるシリーズを年間通して同じ座席で楽しむのが定期会員だが、東京交響楽団の場合には毎年1回、次のシーズンも継続するかどうかを伺う「更新」の手続きが発生する。その手続き自体をオンライン上で行うオーケストラもあるが、一見、合理的で利便性が高いように思えるものの、特に自主運営のオーケストラである東京交響楽団の場合には、定期会員とオーケストラは単なる顧客とサービス提供者の関係ではなく、「愛着」や「コミット感」によって支えられ、密な関係を築いてきている。「更新」の手続きは紙で行われているが、数千枚の申込用紙にチケット担当者が全て目を通す。「足が不自由になってきたので通路際に移動したい」との書き添えがあれば、先着順という席替えのルールに従いながらも、その希望に沿える席を必死で探す。気になる書き添えがあれば電話をかけ聞き取りすることも頻繁にある。言わば年に1回の「コミュニケーションの機会」であり、これをデジタル化で補うことは難しく、顧客利便性向上のためのデジタル化が逆説的にサービス低下を引き起こしはしないか、置き去りにされる(デジタル・ディバイド)定期会員はいないかと、危惧し判断を迷うところである。