



文化庁平成28年度戦略的芸術文化創造推進事業

オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築、および  
オーケストラのためのマーケティング・ハンドブック制作事業

# オーケストラのための マーケティング ハンドブック



TOKYO SYMPHONY ORCHESTRA



公益財団法人 東京交響楽団

## ごあいさつ

このハンドブックは、文化庁が推進する「戦略的芸術文化創造推進事業」の一環として、東京交響楽団が平成26年から28年までの3年にわたって進めてきた『オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築』で実施した調査や研究を基にまとめたものです。

「戦略的芸術文化創造推進事業」とは、“我が国の芸術水準の向上と鑑賞機会の充実を図ること”を目的とした戦略を提示し、我が国における芸術文化の振興における課題とそれを解決するための対策を、公募により推進するという取り組みです。私たち東京交響楽団は、その課題のうち“新たな観客層の開拓・育成”と“経営基盤等の強化”に対応した事業として『オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築』を提案し、採択されました。

当楽団は、この3年間にさまざまなマーケティング・リサーチとそこで得たデータの解析を行い、それらを活用することでより多くの方々に“東京交響楽団の価値”を伝え、幅広い層からの来場者の獲得や支援者づくりを推進してきました。そのマーケティング・リサーチの企画・実施・分析等に関するノウハウをまとめ、他の多くの芸術団体のみなさまの参考になるよう、このハンドブックを制作いたしました。

当然のことながら、公益財団法人におけるマーケティングとは、利益だけを目的とするものではありません。その活動における公益性を、社会に向けて発信していくことがとりわけ重要であり、それが真の意味での経営基盤強化にも繋がっていくのだと思います。非営利団体のマーケティングについては、経済学的な視点から静岡文化芸術大学の片山泰輔教授にご執筆いただきました。

我が国の芸術団体が、健全なビジネスを営みながら公益性の高い芸術団体としての存続を目指してマーケティングやファンドレイジングなどに取り組む際に、このハンドブックに収めた心構えや調査手法がお役に立てば幸いです。

公益財団法人 東京交響楽団  
専務理事・楽団長

大野 順二

# オーケストラのための マーケティング ハンドブック

この小冊子「オーケストラのためのマーケティング・ハンドブック」は、公益財団法人 東京交響楽団が、平成26年度から3年間にわたって文化庁からの委託事業として行ってきた、平成26年度「オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築事業」、平成27年度「オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築および実施事業」および平成28年度「オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築、およびオーケストラのためのマーケティング・ハンドブック制作事業」から得られた知見と考察をまとめたものです。



## 目次

	ごあいさつ	
	<b>第1章 オーケストラの経営基盤の在り方とマーケティング活動の狙い</b>	<b>5</b>
	オーケストラのマーケティング	
	<b>第2章 オーケストラのマーケティング活動とは</b>	<b>11</b>
	“オーケストラのマーケティング”の可能性	
	まずは自らの中心顧客を理解し、絆を深めること	
	さらに絆を深め、そして広く認知されるためのブランドづくりへ	
	オーケストラのマーケティング戦略プランの一例	
	<b>第3章 定期会員向け郵送アンケート調査の実際</b>	<b>19</b>
	調査設計と調査票作成のポイント	
	定期会員向け郵送アンケート調査票例(東京交響楽団)①	
	定期会員向け郵送アンケート調査票例(東京交響楽団)②	
	定期会員向け郵送アンケート調査票例(東京交響楽団)③	
	分析の視点	
	<b>第4章 来場者調査の実際</b>	<b>31</b>
	来場者調査の調査票作成と実施のポイント	
	調査計画の事例	
	来場者調査の調査票例①定期演奏会での事例(必須項目+A群、必須項目+B・C群)	
	来場者調査の調査票例②定期演奏会での事例(必須項目+D群、必須項目+E群)	
	来場者調査の調査票例③子ども向け公演での事例	
	来場者調査の分析手法:相関係数を算出し、散布図を描く①	
	来場者調査の分析手法:相関係数を算出し、散布図を描く②	
	来場者調査の分析手法:相関係数を算出し、散布図を描く③	

	<b>第5章 ブランドイメージ把握のための調査の実際</b>	<b>47</b>
	ブランドイメージを把握するための調査の試み	
	インターネット調査の工夫と質問項目例	
	ブランドイメージ調査の分析例①	
	ブランドイメージ調査の分析例②	
	<b>あとがき ~さらなるマーケティング活動の実現へ向けて~</b>	<b>56</b>

### 執筆者略歴

**ごあいさつ:**大野 順二(公益財団法人 東京交響楽団 専務理事・楽団長)  
1961年(昭和36年)4月8日生まれ。秋田県湯沢市出身。1984年玉川大学文学部芸術学科音楽専攻を卒業。10歳よりヴァイオリンを始め、15歳でヴィオラに転向。これまでに玉置勝彦、中山良夫の各氏に師事。1986年4月に東京交響楽団に入団し、ヴィオラ奏者として22年間務めた後、2008年4月パーソナルマネージャーに就任。その後、2009年10月1日付で楽団長、2010年6月23日付で専務理事に就任、現在に至る。現在、芸術家会議常任幹事、新宿区文化芸術振興会議委員も務める。2014年9月より湯沢市ふるさと応援大使。

**第1章:**片山 泰輔(静岡文化芸術大学 文化政策学部 芸術文化学科 教授)  
東京都出身。慶應義塾大学経済学部卒業後、東京大学大学院経済学研究科修士課程修了、東京大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得。三井情報開発株式会社総合研究所、三和総合研究所、関西学院大学大学院総合政策研究科客員准教授、跡見学園女子大学マネジメント学部助教授を経て、現職。日本文化政策学会副会長、日本アートマネジメント学会関東部会長、文化経済学会(日本)理事、文化審議会文化政策部会部会長代理、クラシカジャパン番組審議委員、公益財団法人東京交響楽団評議員ほか要職を兼務。著書に「アメリカの芸術文化政策」(日本経済評論社、2006年)、「アーツ・マネジメント概論 三訂版」(監修・編著、水曜社、2009年)、「アメリカの芸術文化政策と公共性」(共編、昭和堂、2011年)ほか多数。

**第2章~第5章:**河上 宏志(株式会社ライブ・マーケティング 代表取締役社長)  
東京都出身。東京大学文学部卒業後、大日本印刷株式会社、株式会社アクソンスを経て、株式会社ライブ・マーケティングにマーケティング・コンサルタントとして入社、2000年より現職。これまで携わってきたプロジェクトは、消費財メーカーの新商品開発・市場導入戦略立案および実行支援、消費財メーカーのインスタプロモーション戦略構築および実行支援、消費財メーカーのブランドマネジメントの再構築支援、金融会社の中小企業向けリテール戦略構築および実行支援、金融会社における富裕層顧客向けCRM戦略構築および実行支援など多数。

## マーケティング研究会メンバー

### 東京交響楽団スタッフ

大野 順二(専務理事 楽団長)	[平成26年度～平成28年度]
梶川 純子(支援開拓本部 本部長)	[平成26年度～平成28年度]
高瀬 緑(広報本部 課長)	[平成26年度～平成28年度]
美濃部 敦(支援開拓本部)	[平成26年度～平成28年度]
山田 道子(チケット販売本部)	[平成26年度～平成28年度]
辻 敏(事務室長)	[平成27年度、平成28年度]
豊山 悟(企画制作本部 部長)	[平成27年度、平成28年度]
長久保 宏太郎(営業本部 課長)	[平成28年度]
桐原 美砂(フランチャイズ事業本部 課長)	[平成28年度]
中塚 博則(業務執行理事 事務室長※平成27年退職)	[平成26年度]

### 外部有識者

片山 泰輔(静岡文化芸術大学)	[平成26年度～平成28年度]
河上 宏志(株式会社ライブ・マーケティング)	[平成26年度～平成28年度]
三角 謙太郎(株式会社ライブ・マーケティング)	[平成26年度～平成28年度]
稲生 裕二(株式会社フェイス)	[平成27年度、平成28年度]
石井 貞之(株式会社フェイス)	[平成28年度]
箕川 智久(株式会社フェイス)	[平成27年度]
橋本 祐一(株式会社フェイス)	[平成26年度]



### 公益財団法人 東京交響楽団

1946年、第二次世界大戦によって中断された音楽文化の再建と、新しい舞台音楽の公演を目標に「東宝交響楽団」として創立。1951年に「東京交響楽団」に改称し、現在に至る。「楽団員相互の尊敬と信頼を基に独創的な企画による演奏会を通して、お客様の喜びと演奏する喜びを実現することにより音楽文化の発展に貢献する」ことを理念とし、精力的な活動を展開している。

## 第1章

# オーケストラの経営基盤の在り方と マーケティング活動の狙い

まず第1章では、そもそもなぜオーケストラがマーケティングに取り組むのかという点について概観します。筆者である片山泰輔氏は、市場(マーケット)メカニズムの中で、非営利組織がどのようにその活動を維持・発展させていくのかを研究する経済学者の視点から、公益を目指す非営利のオーケストラにとってのマーケティングの意義をまとめています。

## オーケストラのマーケティング

### 営利企業と非営利団体

営利企業におけるマーケティングの意義は比較的シンプルです。顧客に対して働きかけを行うことによって、商品を買ってもらい、企業の収入を増やしていく、という関係が基本になります。営利企業が存続し発展するためには、商品を買ってもらい、事業収入を増やしていくことが不可欠ですので、マーケティングは企業の存続・発展に大きく関係する重要な活動ということが容易に理解できます。

一方、非営利団体になると、こうした関係はやや複雑になります。確かに、オーケストラにおいても公演のチケットを購入してもらって収入を得ています。この部分だけに注目すると営利企業と同じ活動をしているようにみえます。しかし、オーケストラの年間の活動を見渡すと、学校や福祉施設、地域の公共スペースでの演奏やワークショップ等、必ずしも顧客からの売り上げを目指しているとはいえない活動も多くみられます。また、チケットを販売するコンサートホールでの有料公演についても、すぐにでもチケットが売り切れそうな名曲コンサートから、このチケットは誰が買うのだろうか、と思われるような難解な現代音楽の公演まで、さまざまなも

のがあります。

つまり、公益の実現を目指す非営利のオーケストラは、チケットを購入してくれた顧客の満足だけでなく、必ずしもチケットを購入してくれるわけではない、社会のさまざまな人々の幸せのために活動を行っている点が、営利企業と大きく異なる点です。学校や福祉施設における活動は、文化権と呼ばれる人々の生まれながらの人権保障にもつながる活動ですし、たとえチケットはあまり売れなくても現代音楽の実験的な公演を行うのは、大学が普通の人には理解しにくい博士課程の授業を行ったり、書店ではほとんど売れそうにない難解な学術論文を執筆したりすることともよく似ています。今、その公演のチケットを購入する人がいなくても、実験的な試みを続けていくことによって、その活動がさまざまな芸術家やクリエイターに影響を与え、将来の音楽や文化の発展につながる、という重要な公益を担っているからです。しかし、人々の文化権の保障や実験的な音楽の提供等は、丁寧に説明をすればそれが重要だということを知ってくれる人はいるかもしれませんが、多くの場合、楽団の収入にはつながりません。

そこで重要になってくるのがファンドレイジング(助成獲

得活動)です。チケット購入等といった事業収入につながりにくい公益的な活動に対する賛同者に、資金提供をもらうための活動です。こうしたファンドレイジングの活動を行うのかどうか、という点が営利企業と非営利団体を区分する最も大きな構造上の違いとなります。

### ファンドレイジングと二重のマーケティング

日本では、ファンドレイジングを「資金調達」と訳しているケースもしばしばみられます。しかし、このような訳は、ファンドレイジングに対する誤解を招く可能性があります。ファンドレイジングは、決して経営に失敗して資金が足りなくなったから助けを求めているわけではありません。経営に失敗して資金不足に陥るという状況は、営利企業にも多くみられます。このような場合、銀行等の金融機関から借り入れを行うというのがすぐに思いつく手段ですが、こうした活動も「資金調達」に含まれてしまいます。つまり、ファンドレイジングとは、単なる資金調達ではなく、市場における「売り」「買い」の関係では費用を回収できない、公益的な活動のための費用を、その賛同者に提供してもらうための活動ということになります。これは前述のとおり、営利企業には存在しないもので、非営利団体に固有の活動なのです。

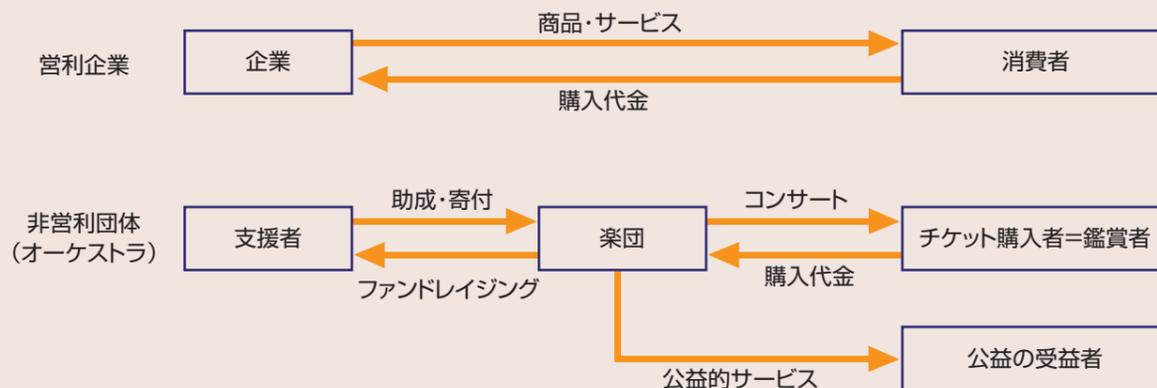
繰り返しになりますが、ファンドレイジングとは、経営に失敗した団体を救済するためのものではなく、市場メカニズムでは必要な資金を調達しにくい公益的な活動の賛同者に資金提供してもらうための活動です。したがって、オーケストラが行うファンドレイジングの受益者は、助成金や寄付金を受け取るオーケストラ自身ではなく、オーケストラが行う公益的活動によって幸せになる社会のさまざまな人々、たとえば、教育プログラムを受けた児童・生徒や、福祉施設の入所者、あるいは実験的な音楽によって刺激を受けた芸術家やクリエイターが生まれ出す、さまざまなサービスを受用する将来のさまざまな人々等が、ファンドレイジング活動の受益者ということになります。

ファンドレイジングを行う対象、すなわち非営利のオーケストラに対して資金を提供してくれる主体には、国や地方自治体などの政府部門や、企業や助成財団、あるいは個人等、さまざまなものがあります。しかし、こうした主体がオーケストラに対して資金を提供するのは、オーケストラの経営が苦しくて可哀そうだからお金を出すのではなく、オーケストラが行う公益的な活動に賛同し、その受益者を幸せにするために資金を提供するというのが基本です。社会に貢献したいという欲求を持つこれらの支援者の満足を実現する、という行動は、商品を購入してもらって顧客に満足してもらおう、という一般的なマーケティングの活動とよく似ているとも言えます。

こうした意味で、非営利団体には「二重のマーケティング」が必要だという言い方がされることもあります。つまり、生み出した商品を購入してもらうためのマーケティングと、市場では費用を回収することが困難な公益的な活動を支えてくれる助成を獲得するためのマーケティングの、2つのマーケティングが必要だということです。オーケストラ等、公益を実現するための非営利団体にとって、チケット販売等を通じて事業収入を得るためのマーケティング活動と、公益に賛同して助成してくれる支援者を集めるためのファンドレイジング(=もう1つのマーケティング)の両者が、財務面からみた車の両輪であることは、非営利団体に対する注目が高まりつつある今日では、徐々に定着してきていると思われます。

事業収入と助成収入の比率は、国によって、あるいは団体によって異なっています。日本のプロオーケストラの場合、平均値をみると公的助成と民間助成をあわせた助成収入の比率は40数%、チケット収入や依頼公演等の事業収入の比率が50数%となっていますが、団体ごとに見ると、助成収入の比率は7割台の団体から1割に満たない団体まで広く分布しています。国際的にみると、アメリカでは助成収入の比率が5割程度、ヨーロッパ大陸諸国ではその比率がさらに高く7~8割程度になっている場合が多くみられます。

### ■ 営利企業と非営利団体の比較



## オーケストラのマーケティング

ただし、アメリカとヨーロッパでは助成収入の資金の出し手が大きく異なり、アメリカの場合は公的支援の比率は低く民間支援が中心であるのに対して、ヨーロッパでは公的支援の比率が高いのが特徴です。

ただし、単純に事業収入と助成収入の比率だけをみて、そのオーケストラの経営基盤を判断しにくい面もあることにも注意が必要です。オーケストラの多くは教育活動を行っていますが、こうした活動を地方自治体(教育委員会)からの補助金で実施する場合は、助成収入に計上されますが、これを地方自治体(教育委員会)からの受託事業として実施している場合は事業収入に計上されることになるからです。

### 3つの市場

ここで少し視点を変え、マーケティングの語源であるマーケット、すなわち「市場」というものについて少し考えみましょう。私たちは、毎日の生活の中で、マーケットと関わらない日はほとんどないと言えます。朝起きてコーヒーを飲むためにお湯を沸かそうとした時点で、水道、ガス、電気等を購入することになります。バスや電車のサービスを購入し、昼にはコンビニや飲食店で昼食を購入します。これらの市場は、一般に生産物市場と呼ばれるものです。

しかし、消費者が必要なものを購入する生産物市場以外にも、世の中には重要な市場があります。企業が事業に必要な資金を調達する資本市場と、労働力を調達する労働市場です。これらは生産活動に必要な生産要素を取引する市場であることから、要素市場とも呼ばれます。資本市場の代表例は株式市場ですが、投資家は将来性のある儲かりそうな企業の株式を購入しようとします。皆が欲しがる有望な企業の株式は価格が上がり、そうでない企業の株式の価格は下がります。企業が儲かれば株主には配当が支払われます。一方の労働市場においても、将来性がある高い給料が貰えそうな企業には、優秀な労働者が集まります。そして、人手不足のときは賃金が上がり、人余りの時は賃金が下がります。

それではオーケストラ等、公益を目的とする非営利団体の場合はどうでしょうか。コンサートのチケットは市場で売買されます。人気のある公演は高い値段でもチケットが売れます。生産物市場だけを見ると、非営利団体も営利企業も大きな違いはないようにみえます。しかし、要素市場の状況は大きく異なります。

オーケストラ等の非営利団体も活動を行うためには当然ながら資金が必要です。しかし、財団法人における基本財産にしても、毎年の活動に対する助成金や寄付金にしても、資金の提供者に対して配当が支払われることはありません。資金の提供者はお金を提供するだけで、何も受け取りません。もし、そのお金を営利企業の株式への投資に向けていたら、配当を受けることができたかもしれないのに、そうではなく、何のリターンも受け取れないオーケストラに資金を提供するのは、オーケストラ等の非営利団体が果たす公益に賛同しているからです。したがって、非営利団体は資金の提供者に対して、期待どおりに公益を実現できたのかどうかについて、きちんと説明責任を果たす必要があります。

一方の労働市場はどうでしょうか。営利企業にはなく、非営利団体のみに特異な労働市場は、ボランティアです。ボランティアは労働力を通じた現物寄付とも呼ばれます。賃金を受け取ることがなくても人々が熱心に働くのは、その団体に働くことによって何らかの自己実現ができるからです。ボランティアが自己実現をできるかどうかは、その団体が目指している公益と大きく関係しています。

非営利団体の中には、市民が設立したNPO法人のようにボランティアだけで成り立っている団体もありますが、オーケストラ等の芸術団体の場合は、報酬を受け取って働く音楽家や事務局職員がいるのが一般的です。この部分だけを見ると営利企業も非営利団体も同様です。ただし、営利企業と非営利団体では大きく異なる点があります。それはボーナスの扱いです。営利企業であれば、業績が良く利益がたくさん出た場合、株主への配当を増やすとともに、翌年度の従業員のボーナスに反映されることが多くみられます。

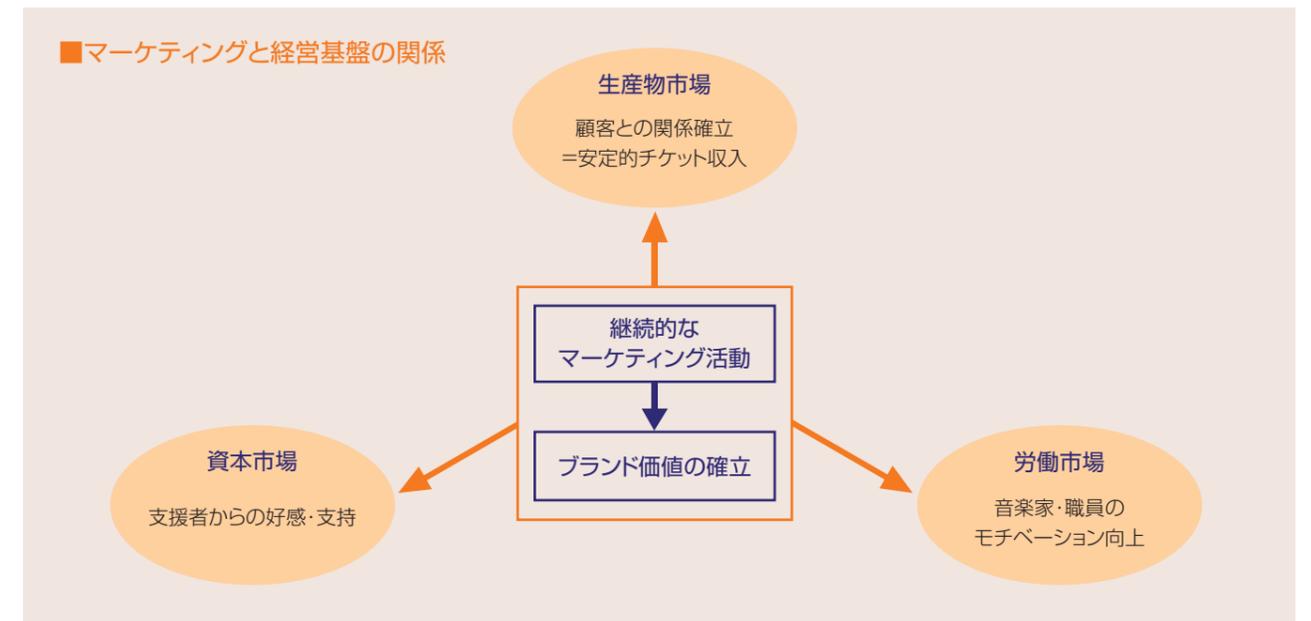
しかし、非営利団体では「非分配制約」という基本原則があるため、たとえ多くの利益(剰余金)が出たとしても、それを資金提供者に配当することができないことはもちろん、職員のボーナスとして配ることもできません。非営利団体は利益を出すことを禁じられてはいませんが、それを分配することはできず、次期以降の公益的活動に向けなければならないという点が、営利企業とは大きく異なる点です。このように、オーケストラ等の非営利団体の場合、営利企業と比べると働く者にとっての金銭的なインセンティブは働きにくいと言えます。前述のボランティアほどではないまでも、報酬を受け取って働く音楽家や事務局職員であっても、組織の公益的な使命への賛同や、自己実現といったことが重要になってきます。

### マーケティングと要素市場

これまでみてきたように、オーケストラ等、公益を目指す非営利団体は、活動を行うために必要なお金や人材を調達する際の条件が、営利企業と比べて不利な状況におかれて

いることがわかります。非営利団体は、配当や株価の上昇を期待して資金を提供してもらうことはできません。また、労働面からみても、頑張っても営利企業ほどには収入が増えていくことを期待することもできません。こうした不利を補うために、一定の条件を備えた民間非営利団体に対しては、税制上の優遇措置が与えられています。しかし、働く者の立場になってみれば、所得税や消費税が、営利企業の従業員と比べて優遇されているわけではありません。

実は、こうした要素市場における不利な条件を跳ね返し、多くの資金や優秀な人材を集めて高いパフォーマンスをあげていくために重要なのが、本書の次章以降で展開されるマーケティングなのです。もちろん、一般的によく知られているように、より多くのチケットを販売してより多くの事業収入を得る、という点はオーケストラがマーケティングに取り組む最大の理由と言えます。しかし、マーケティングが経営にもたらす効用は、事業収入の拡大にはとどまらないのです。資金の出し手や働く人々にとっては、オーケストラがいくら稼いでも営利企業のようにリターンを得られるわけではありません。彼らにとって重要なことは、オーケストラが生



## オーケストラのマーケティング

み出す、公演や社会的活動等の多彩な「生産物」が、社会のさまざまな人々にどのように受けとめられ、どのように評価され、どのような関係が生まれているのか、という点を把握し、それを理想に向けて変化させていくことです。

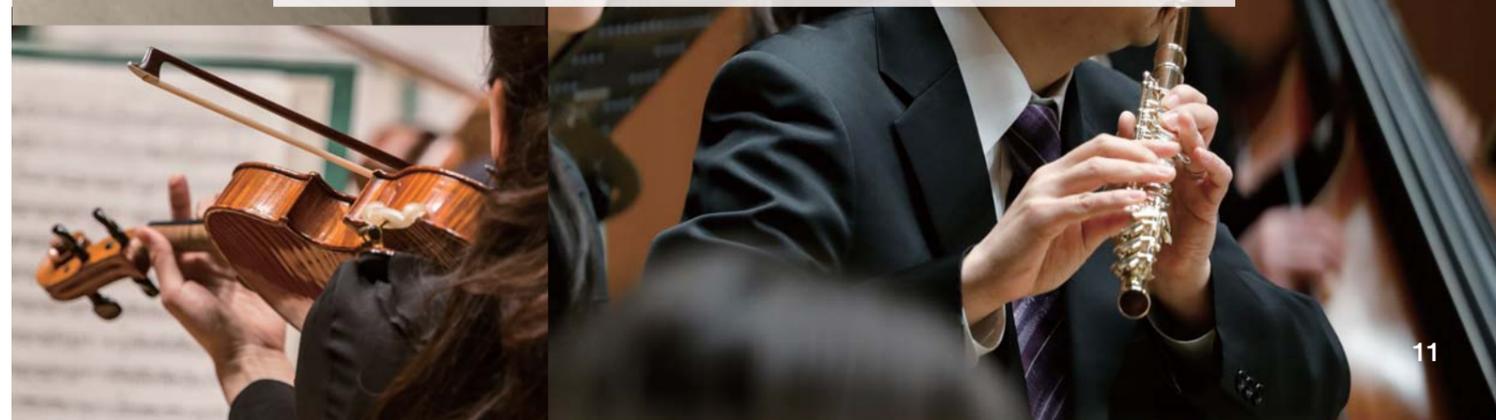
もちろん、ある特定の公演のチケットをどうやって売りさばくか、という直近の課題も重要ですが、オーケストラという公益を目指す非営利団体の中長期的な経営を考えれば、定期会員がなぜ定期会員を続けているのか、毎年膨大な数のオーケストラ公演を鑑賞している音楽マニアがなぜその楽団の公演を聴きに来るのか、といった理由を把握し、そのオーケストラが世の中に発している価値の本質を理解し、それに磨きをかけることが何より重要です。

本書では、オーケストラのブランドについての議論が展開されます。伝統を守り続けるオーケストラ、新しいものにチャレンジするオーケストラ、質実剛健なオーケストラ、温かみのあるオーケストラ、ロマン派音楽が得意なオーケストラ、現代音楽が得意なオーケストラ、地域に貢献するオーケストラ等、それぞれのオーケストラには個性があり、それが自他ともに認める価値として確立することで、ブランドが形成されていきます。マーケティングに取り組むことで、鑑賞者と楽団の関係性が構築され、楽団の個性としてのブランドが確立されていくことは、継続的なチケット購入をもたらすだけでなく、助成金や寄付を提供する支援者を惹きつけるとともに、オーケストラで働く音楽家や事務局職員の

モチベーションを高めることにもつながります。製造業においても、同じ価格と性能ならば、より環境保全意識の高い企業、働く女性に優しい企業の商品を購入しようとする消費者がいます。あるいはそのような企業の株式を購入しようとする投資家もいます。学生が就職先を探すときも、賃金等の労働条件だけでなく、その企業がどのような理念や価値観を持った企業なのかは、企業の人気を大きく左右します。オーケストラにおいても、愛好家のニーズに応じて愛好家を満足させるだけでなく、社会に対してどのような価値を発信しているのかを、さまざまな鑑賞者に理解してもらい、それを支持してもらうことは、オーケストラのブランドの確立につながっていきます。つまり、生産物市場におけるパフォーマンスを高めるためのマーケティングが、資本市場、労働市場という要素市場におけるパフォーマンスの向上をもたらす、オーケストラという非営利団体の経営基盤全体を充実させていくことになるのです。

### <本章に関する参考文献>

- 大木裕子『オーケストラの経営学』東洋経済新報社、2008年
- 片山泰輔『アメリカの芸術文化政策』日本経済評論社、2006年
- コラー・アンドリーセン（井関利明訳）『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、2005年
- 小林真理・片山泰輔監修『三訂版・アーツマネジメント概論』水曜社、2009年
- ドラッカー（上田惇生訳）『非営利組織の経営学』ダイヤモンド社、2007年
- ドラッカー・スターン（田中弥生訳）『非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』ダイヤモンド社、2000年
- 山岸淳子『ドラッカーとオーケストラの組織論』PHP新書、2013年



## 第2章

### オーケストラのマーケティング活動とは

マーケティングの定義はいろいろあります。たとえば日本マーケティング協会による1990年の定義は「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」となっています。ポイントは「顧客との相互理解」です。相互理解とは「相手のことを理解しつつ、相手にもこちらを理解してもらうこと」ですが、マーケティング活動の本質はまさにここにあります。それは、非営利団体であるオーケストラのマーケティングにおいても、何ら変わるものではありません。

## “オーケストラのマーケティング”の可能性

“オーケストラのマーケティング”は、特別に難しいことなのでしょうか。

オーケストラのマーケティングについて取り組もうとすると、そこにはさまざまな難題が立ちまわっているように思われます。「首都圏への人口集中は進み、街行く人々は大勢いるのに、どうしてコンサートには来てくれないのだろう」「来日する有名オーケストラの公演はあれほど高価でも売れているのに、国内オーケストラが厳しいのはどうしてなのだろうか」「年末の第九公演は盛況なのに、定期会員は一向に増加しない」「既存会員は高齢化するばかりで、若い世代がなかなか増えない。若い世代はクラシックに興味がないからではないか」「いろいろな試みをしてきたが、少しも成果があがらないような気がする。本当にこのままでよいのだろうか」。思いつく悩みを数え上げていくと、きりがありません。

ところで、これらの難題はオーケストラに特有のものなのでしょうか。もちろん中には固有の問題もあるかもしれませんが、例に挙げたような悩みは決してオーケストラに限ったものではありません。食品や飲料といった日用品から高級ブランドに至るまで、メーカーもサービス業も、大同小異のマーケティング上の難題に取り組みながら、自らのマーケティング・モデルを構築しています。

そしてオーケストラのマーケティングの在り方も、平成

26年から28年までの3年にわたり東京交響楽団を中心に進められた『オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築』事業を通じて、おぼろげながらも1つの形が見えてきたように思っています。

「クラシックを聴いたことがある」から「定期会員」までの遙かなる道のり。

この3年間を通じて数多くのマーケティング・リサーチを実施してきました。アンケート調査では22,135人の一般生活者や7,654人の演奏会来場者、751人の定期会員などに意見を聞き、現在オーケストラに寄付をしてくださっている支援者や今後の支援者となる可能性を有する人たち、さらに音楽評論家やオーケストラのメンバーなど、多種多様な人たちへのインタビューを通じ、現時点でわかってきたことがいくつかあります。

まず、クラシックは他の音楽ジャンルと比較して決してマイナーなものではないということがわかりました。首都圏20～60代の一般生活者を対象とした調査では、Jポップやロック・ポップスに次ぐ音楽ジャンルとして好まれています。確かに若年層より高齢者により受け入れられているジャンルではありますが、たとえば20～30代の女性では4～5人に1人は「クラシックは好きなジャンル」と答えています。クラシックに対するイメージも悪くありません。「堅苦しい音

楽」「難しい音楽」というネガティブなイメージもわずかに（15%程度の方が反応）存在しますが、「奥深い音楽」「格調高い音楽」「癒される音楽」「聴きやすい音楽」といった好意的なイメージが上位を占めます。さらに5人に1人はクラシックコンサートに行った経験があり（左ページグラフ参照）、これからもクラシックのコンサートに行きたいと思っている人は16.4%（15ページチャート参照）と、ロック・ポップスを上回ります。潜在的な可能性はあるはずなのです。

しかし、直近の1年間に1回以上コンサートに行ったことのある人は1割以下となり、オーケストラの定期会員になっている人は0.4%。22,135人中で100人もいません。潜在的なマーケットと悪くないイメージがあるのに、実態としてはコンサートに足が向かわないのです。

一般生活者にとってオーケストラは“炎に囲まれて眠るブリュンヒルデ”なのかもしれません。

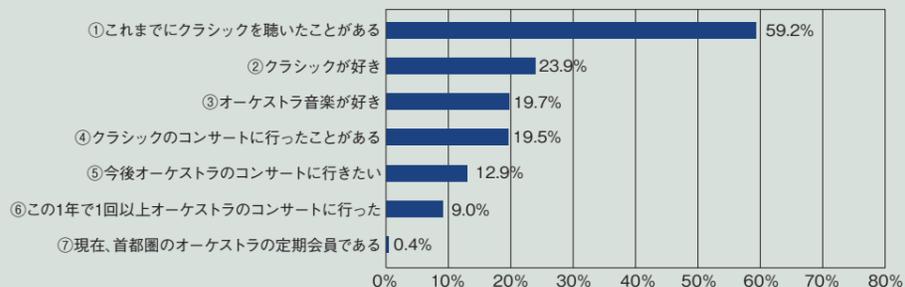
クラシックを好きだと言っているにもかかわらず、コンサートに行かない人たちに、その理由を質問した結果が下のグラフです。「料金が安い」「CDなどで十分」「時間が無い」といった、お定まりの理由が上位に並びますが、どれも簡単には解決できないものばかりです。“クラシックやオー

ケストラに興味や関心があるのに、どうしてコンサートに通わないのか」という問いに対する有効な回答はないのでしょうか。

まったく別の調査からヒントが見つかりました。将来的な寄付者の可能性を探るために30代後半～40代前半の“ヤング・エグゼクティブ層”に対してインタビューを実施したのですが、そこから1つの仮説が浮かび上がりました。

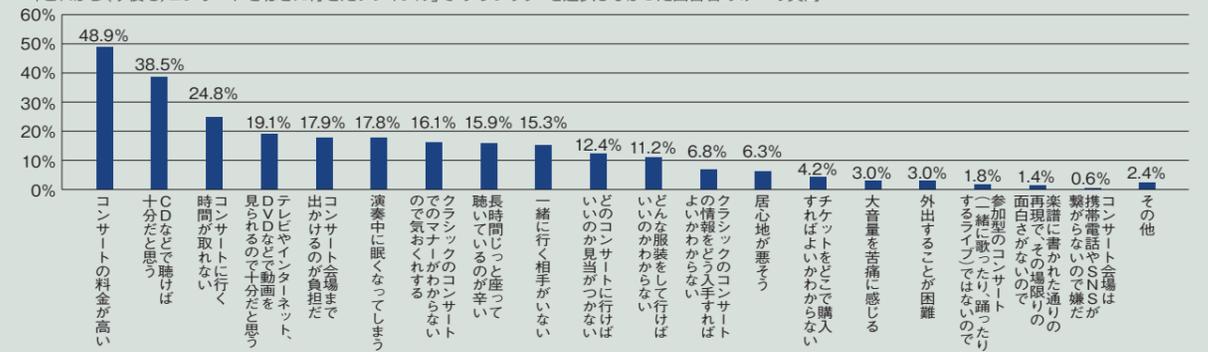
5名のインタビュー対象者（男性4名、女性1名）はいずれも高学歴の、金融ビジネスやコンサルタントとして活躍している高所得層で、比較的オーケストラ演奏会の来場者に多い層です。5名ともクラシックには好意的なイメージがあり、機会があればコンサートに行きたいとも思っている人たちでした。しかし5人中4人が、「どのコンサートを選んでいいかわからない」「知らない曲ばかりが並んでいる」「気軽に行けるようなコンサートがない」と口を揃えます。高学歴で社会的な経験値も高い人たちですが、「子どもの頃からの音楽的な経験が乏しいので、聴き方がよくわからない」「予習してコンサートに行っても、私だけがよくわかっていないような気がして気遅れる」などと言うのです。幼少時から楽器を学び、海外でのコンサート経験も豊富な残りの1名は、「（聴衆を）教育しないとお金を使ってくれないと思う」と話してくれました。全員、個別のデプスインタビューでしたの

●「これまでにクラシックを聴いたことがある」→「現在、首都圏のオーケストラの定期会員である」までの比率  
①～⑤N=22,135 ※⑥⑦は、インターネット調査の調査結果をもとにN=22,135に換算した場合の値



●「これから(今後も)コンサートを聴きに行きたいジャンル」で「クラシック」を選ばなかった理由(複数回答) (n=3,516)

※「好きなジャンル」、「一番好きなジャンル」、「今後、聴いてみたいと思うジャンル」のいずれかで「クラシック」を選択した方で、「これから(今後も)コンサートを聴きに行きたいジャンル」で「クラシック」を選択しなかった回答者のみへの質問



まずは自らの中心顧客を理解し、絆を深めること

で、なかなか他では聞くことのできない本音が語られ、生活者のインサイトに触れた手応えがありました。

もう1度、市場調査から作成した前ページのグラフを細かく見ると、高い数値ではないためにそれほど重要だとは思っていなかった「マナーがわからないので気おくれする」「どのコンサートに行けばいいのかわからない」「居心地が悪そう」などのコンサートに行かない理由に目が行きます。「眠くなってしまふ」も、知らない曲ばかりだからという可能性があります。生活者の深い心を知ることで、データの見方ががらりと変わるのは、マーケティングにおける特別な瞬間です。

もしかしたら、現在、定期演奏会を中心としたプログラムやそこで演奏されている曲は、音楽にくわしくはないがクラシックに好感を持っていて、できればたまには聴きたいと思っているような一般的な生活者たちを遠ざけてしまっているのかもしれません。戦後、クラシック音楽が普及していく中で、多くの人々がオーケストラコンサートに集まりましたが、長い時間の試行錯誤と進化の果てに、結果として一般聴衆に対して高い参入障壁をつくってしまったということはないでしょうか。オーケストラのコンサートは、いまや一般生活者からみたら象牙の塔、「ローグの炎に守られて近付き難いブリュンヒルデ」になっているのかもしれません。

新しい試みにチャレンジするためにも、まずは足元の基盤整備が重要です。

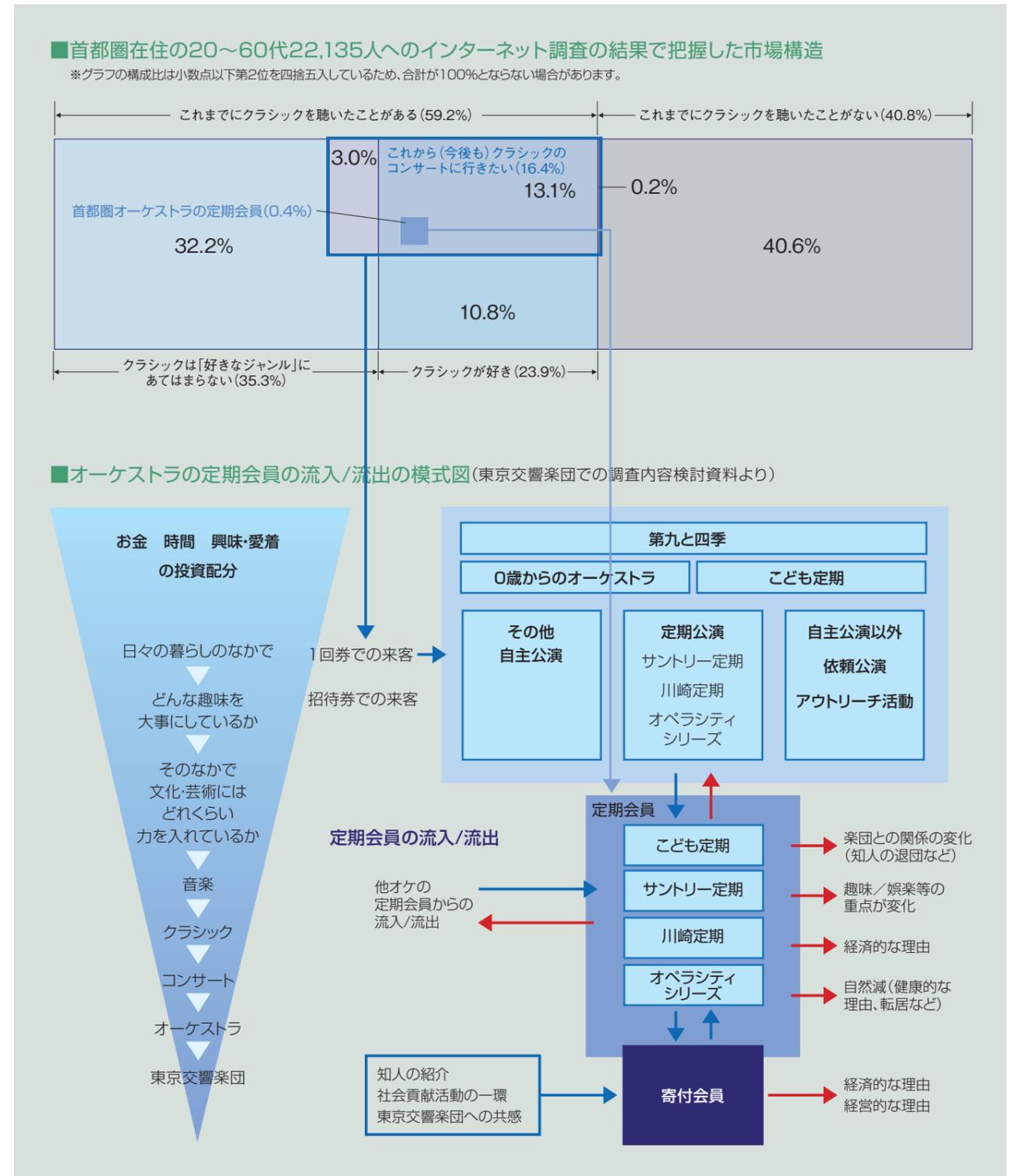
右ページの上の図は、首都圏在住の20～60代の生活者22,135人に対して行ったインターネット調査結果で把握した市場構造の図です。「これからもクラシックコンサートに行きたい」人たちは図の青い太枠内で、全体の16.4%存在します。この層や、その下の「クラシックは好きだが、コンサートに行きたくない」層の10.8%を合わせた27.2%に対して、これまでない施策を展開することで、新たな聴衆を獲得できる可能性がありそうです。それは戦後、何もの

ところから新たな聴衆を育ててきた過去の経験の中にヒントがあるかもしれませんが、過去には存在しなかったIT技術の活用が有効かもしれません。いずれにせよターゲットとする潜在聴衆層をよく見定め、彼らの潜在的なニーズをくわしく把握するとともに、ボトルネックとなっている心理的障壁を、なんらかの方法で取り除くことで達成できるのではないかと考えられます。

しかし、そのような新たな試みに着手する前に、必ず行わなければならないことがあります。もしも新たなチャレンジの内容が、定期会員が期待するイメージから大きくずれていたら、そのことが原因で会員を失うリスクがあります。いくら新たな聴衆が増えても、いまの定期会員が流出してしまつては元も子もありません。現在の最重要顧客である定期会員や年間会員などの特徴や属性をしっかりと把握し、その絆が切れることのないように万全を期することが重要です。

まずはアンケート調査を実施し、会員のプロフィールや自らのオーケストラに対する評価（演奏会や芸術活動だけでなく、地域や社会に対する諸活動や将来への展望など）を把握します。競合する他のオーケストラについての評価や音楽に対する好み、さらに音楽以外の趣味なども訊きましょう。集計や分析も重要ですが、回収されたアンケート票を見て、1人ひとりの会員像を思い描くというような作業が必要です。そもそも定期会員は、そのオーケストラが好きで会員になっているのです。これまでアンケートなどで意見を訊かれることがなかったのであれば、伝えたいこともあるでしょうから、質問以上にいろいろな要望や意見を書いてくれます。そういう意見に応えることができると、一気に絆は深まるものです。アンケート調査は情報収集だけが目的ではありません。アンケート票を媒体とした定期会員とのコミュニケーション活動であると考え、定期的に継続して実施しましょう。経年データが蓄積された時、1回の調査ではわからなかったいろいろなことが読み取れるようになるはずですよ。

次に、現在の会員の実態調査と同時に進むべきことは、各演奏会に来場するお客さまの特性の違いを把握することで



さらに絆を深め、そして広く認知されるためのブランドづくりへ

す。オーケストラは定期演奏会のほかに、子ども向けコンサートや年末の第九コンサートなど、さまざまなタイプの演奏会を行っています。そこにはどのような人たちが来場しているのでしょうか。演奏会のタイプごとにその特性を把握し、来場者の特性とニーズを少しずつ蓄積していくことが、マーケティング活動の基盤となります。

オーケストラがマーケティング活動で取り組むべき最大のテーマはブランドづくりです。

定期会員や年間会員、各種演奏会での来場者に関する情報が収集され、さらに一般生活者のオーケストラに対する意識や聴き方など多方面の情報が整備されることで、明確になったことがもう一つあります。それは複数のオーケストラを聴き比べる経験の多いファン層に、それぞれのオーケストラのイメージがはっきりと形成されているということです。それはブランドイメージのようなもの、ブランドの萌芽とってよいかもしれません。

ブランドとはお客さまの記憶に蓄積され、心にイメージされるものです。バッグや宝飾品などの高級ブランドから飲料や食品まで、さまざまなブランドがありますが、ブランドとはモノやサービスの機能的価値を超え、情緒的価値やさらに顧客自身がそのモノやサービスを楽しむこと自体に満足を感じるような価値を提供するものです。ですからブランドは、単なる名称やマークではありません。名称やマークなどの象徴的なものにいろいろなイメージが付加されて、顧客にとって価値のあるものになった時にブランドが成立するのです。一朝一夕に形成されるものではなく、長い時間と絶え間ない努力が必要ですが、形成されたブランドは顧客との太い絆となります。たとえばオーケストラでいえば、ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団です。

日本のオーケストラも確固たるブランドが確立されれば、既存の顧客との絆が強固なものになるだけでなく、広い潜在顧客層から集客することが可能になるはずで、「どのコ

ンサートがいいかわからない」と感じていた人が、「A管弦楽団を聴きたいからこのコンサートに行こう」に変わるので。しかし現在、首都圏のオーケストラのイメージの違いを感じているのは、ほんの一部のオーケストラファン層にすぎません。

ブランドとは、音楽活動だけでなくオーケストラに関わるすべての活動を通じて形成されるものです。

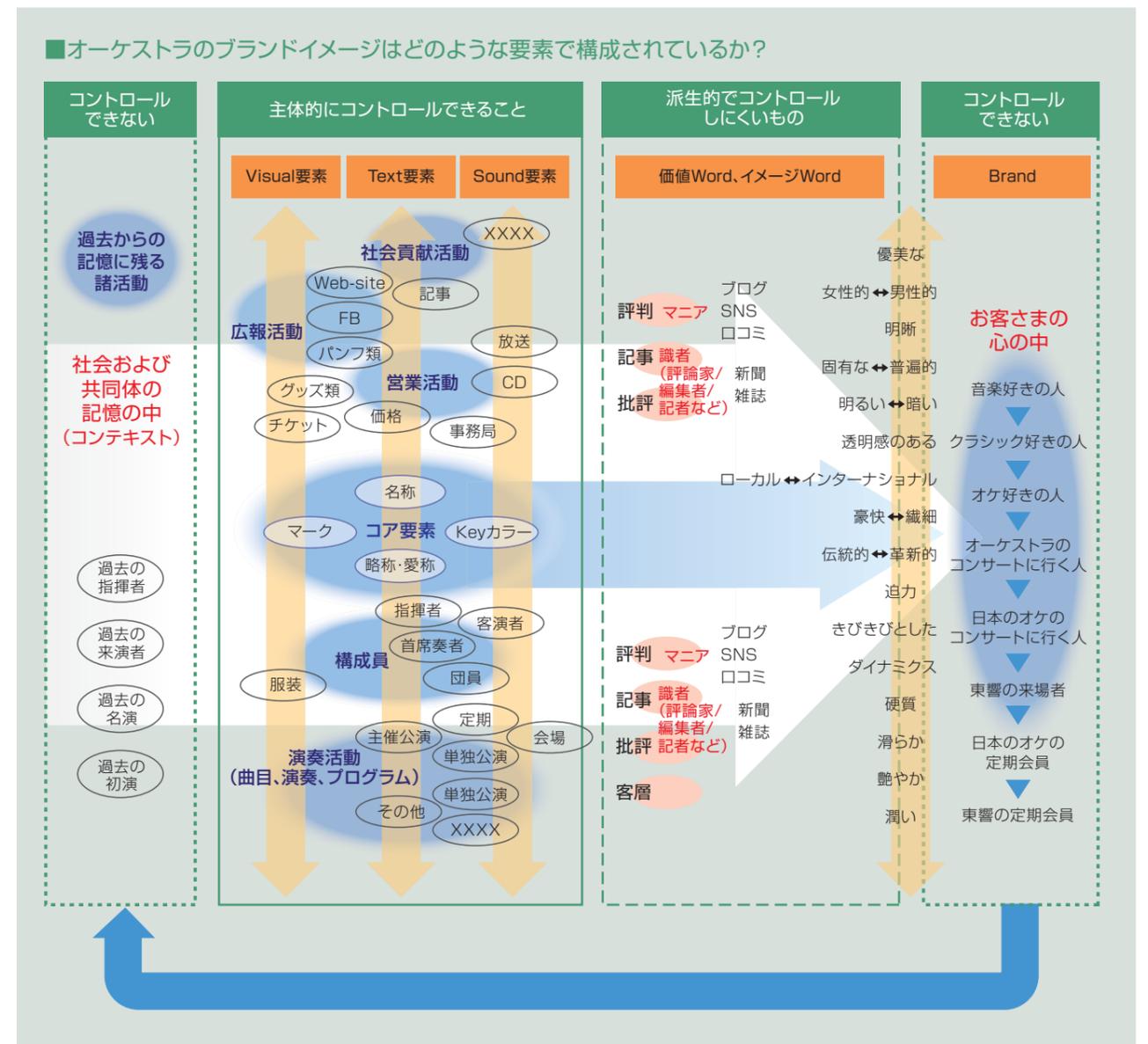
では、ブランドはどうやってつくられるのでしょうか。ブランドは顧客の心の中に形成されるものですから、いくらそのブランド名を連呼しても、よいイメージやよい体験を伴わないと記憶にすら残らないでしょう。オーケストラの場合、演奏会が素晴らしいものであることは大前提です。しかし、それだけでなくオーケストラに関わるさまざまなこと、たとえばプログラムやチラシ、ホームページなどのトーン&マナー、事務局の対応や地域社会への関わり方など、すべてのことが顧客の心の中に芽生えているブランドイメージが豊かに育つように繋がっていかなくてはなりません。音楽評論家やブロガーなどをアンバサダーとして取り込むような広報活動も展開しながら、時間をかけて育成していくしかないのです。

そのためには、オーケストラの内部で自分たちのブランドの在り方を明確に定めておく必要があります。漠然とした合意ではなく、明文化することが必須です。では、それをどうやって決めていけばよいのでしょうか。ブランドが顧客の心の中に育つものである以上、一方的に決めるわけにはいきません。顧客がいま抱えているイメージを理解したうえで、オーケストラのメンバーや関係者と吟味して取捨選択し、長期にわたって顧客との関係を維持できるようなコンセプトにまとめていくのです。強いブランドを有する企業の多くでは、ブランドコンセプトやブランドステートメント(理念や使命、顧客との約束)を明確にし、基本的なルールを取り決めたブランドコンセプトブックなどを作成して、組織内で共有

化しています。そのブランドコンセプトに沿って広告活動や広報活動を展開しブランド力の向上を図るとともに、定期的に各種調査を行ってブランド力を測定し、その維持・管理に努めています。

強いブランドを形成し、その力で既存の顧客との絆をより強固なものとしながら、広く浸透したブランドとこれまでに

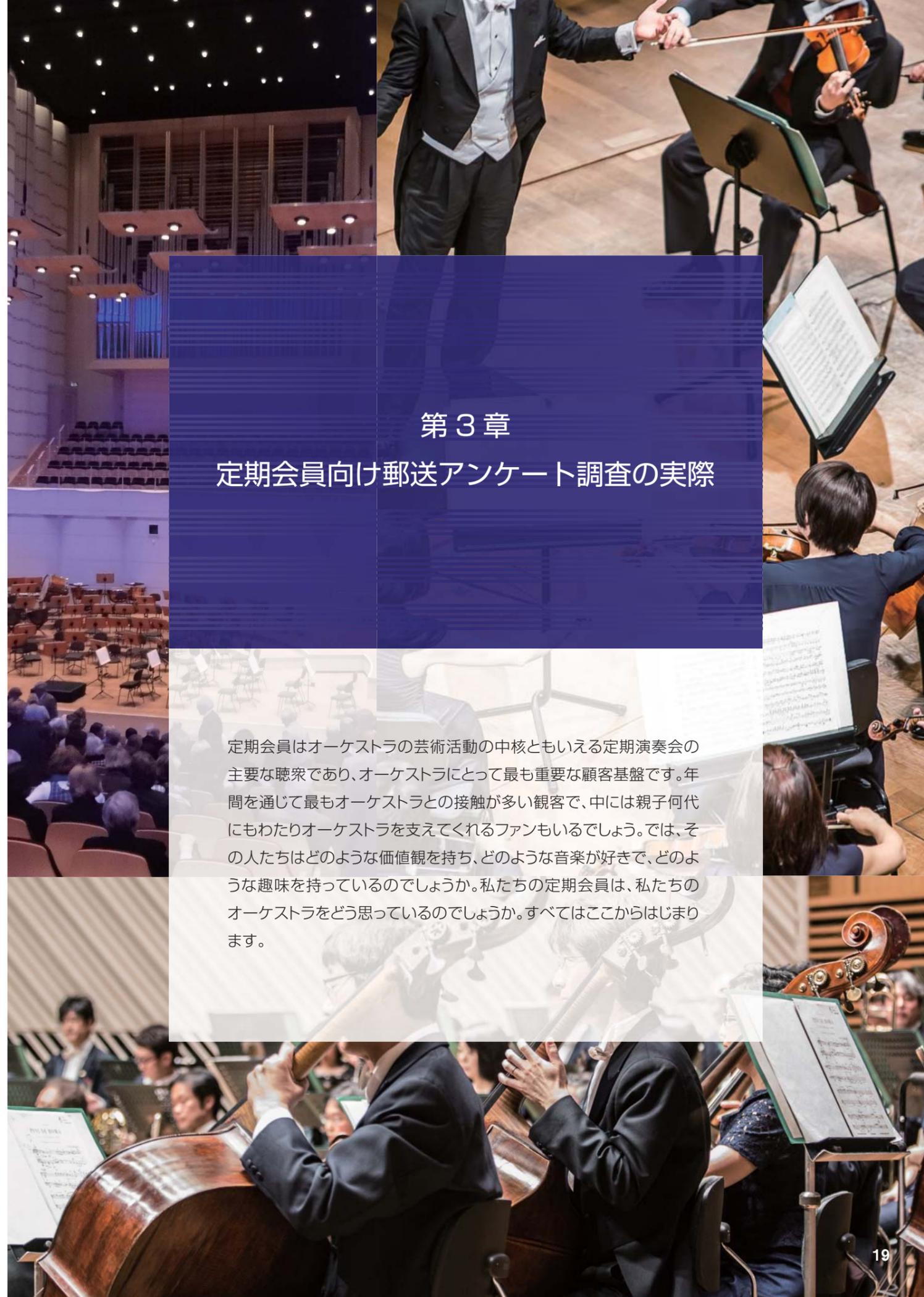
ない新しい施策によって幅広い層からの新規顧客の獲得を実現していくこと。それがオーケストラのマーケティング活動の1つの形ではないかと考えています。そのようなブランドが成立するならば、労働市場と資本市場との関係性もさらに向上するに違いありません。



## オーケストラのマーケティング戦略プランの一例

東京交響楽団における3年間の活動および各種マーケティング・リサーチを踏まえて、現時点で提示し得るマーケティング戦略プランのモデルの1つは次のようなものです。

戦略コンセプト	CRM(Customer Relationship Management) × ブランディング × マーケティング
基本戦略	足元の最重要顧客である定期会員との絆を強固にしなが主戦場である既存オーケストラファン層のメイン化を進めるとともに、自らのブランドイメージを確立し、その価値を訴求しつつ新しいオーケストラファン層を獲得するための新たな施策を開発、PDCAサイクル(plan-do-check-act cycle)を推進する。
戦略シナリオ	<p>I. 首都圏のクラシック・オーケストラがマーケティング活動を行ううえで、最初にすべきことは、現在の最重要顧客の実態を把握することである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 足元を理解していない状態では、広いマーケットのどこに着目し、どこを掘り取れるのか、判断できない。</li> <li>✓ いくら新しい顧客を増やしても、いま中心となっている顧客を失っては、コスト対効果が見合わない。</li> <li>✓ ただし、いまの顧客がすべてではない。</li> </ul> <p>II. さまざまな公演で接する来場者について、その属性やニーズを把握し、それぞれのコンサートの戦略的役割を明確にすることが必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 定期会員と非定期会員との差異、定期会員内での差異、コンサートのタイプ(定期演奏会、子ども向けコンサート、「第九」など)での来場者の差異は大きい。</li> <li>✓ (その人にとっての)絶対的なオーケストラとしてOnly化している顧客、気に入ったオーケストラの1つとして安定的に常に選択肢に選んでいる顧客、(その人にとっての)想起集合に入っている客、認知はしてくれている客、認知すらしていない同伴者など、来場者のタイプを細かく把握する。</li> <li>✓ どのコンサートにどのような客タイプが反応するのか? どの客タイプが必要だから、どのようなコンサートを提供するか? コンサートは商品であり、どのような商品ポートフォリオを形成するかが、顧客ポートフォリオの構築につながる。</li> <li>✓ アンケート調査を定期的に繰り返すこと自体が、来場者との関係性を向上させる。</li> </ul> <p>III. オーケストラの違いは理解されている(ブランドイメージが形成されている)が、それはオーケストラと生活者との関係性によって異なっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オーケストラの価値やイメージの伝播・浸透には時間がかかる。</li> <li>✓ マスコミ、評論家だけではなくマニア層まで含めた地道なPRが重要。</li> <li>✓ いま一番重要な顧客が評価している価値やイメージは何なのか、いま一番取り込みたい層に訴求すべき価値やイメージは何なのかを明確にし、さまざまな施策に反映させる。</li> </ul> <p>IV. 首都圏のオーケストラは、かなり限定された層を顧客基盤としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ クラシックやオーケストラコンサート自体に可能性がないわけではない。</li> <li>✓ 現状のコンサートの在り方では、掘り取れないニーズがありそうだ。</li> <li>✓ まったく新しい層を獲得するためには、これまでにない新しい施策(コンサートだけでなく、新たなアウトリーチ施策)へのチャレンジを、積極的にすべきである。</li> <li>✓ しかし、そこには大きなリスクもあるので、だからこそ、いまの重要顧客の実態とニーズを把握し、絆を強固にしておく必要がある。</li> </ul> <p>V. 長期的な展望でブランドづくりを進め、顧客構造の変革づくりを継続しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5年先10年先を見据えて活動し、その成果・変化を定期的に把握し続けることが必要である。</li> </ul>



## 第3章 定期会員向け郵送アンケート調査の実際

定期会員はオーケストラの芸術活動の中核ともいえる定期演奏会の主要な聴衆であり、オーケストラにとって最も重要な顧客基盤です。年間を通じて最もオーケストラとの接触が多い観客で、中には親子何代にもわたりオーケストラを支えてくれるファンもいるでしょう。では、その人たちはどのような価値観を持ち、どのような音楽が好きで、どのような趣味を持っているのでしょうか。私たちの定期会員は、私たちのオーケストラをどう思っているのでしょうか。すべてはここからはじまります。