

# メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント

佐藤 敦子

## 目 次

1. はじめに
2. 事業としてのオペラ
3. メトロポリタン歌劇場の概要
4. ファンドレイジングへの革新的取り組み
5. 新規成長分野としてのメディア事業
6. マーケティングとブランディングへの取り組み
7. アートマネジメント論から見たメトロポリタン歌劇場
8. おわりに

## 1. はじめに

オペラやバレエの制作、上演を行う大規模な歌劇場の経営は、近年の経済情勢や様々な社会的変化に伴い、難しい局面を迎えている。オペラ発祥の地である欧州の歌劇場の多くは国家事業として政府支援と共に存続してきた。しかし、2008年に端を発したリーマンショック以降、イタリア、フランス、スペインを含む欧州各国政府は財政難のため、歌劇場への助成金を大幅に削減する方向となっている。その影響で存続の危機に瀕している歌劇場も少なくない。そのような世界的な潮流の中で、米国のメトロポリタン歌劇場（以下“MET”）は130年近い歴史を持ち、欧州の伝統的歌劇場とは異なり、民間の非営利団体として僅かな政府助成金と共に存続し、昨今の厳しいマクロ経済環境下でも事業規模の拡大を続けている。METはどのように独立経営のための基盤を築き、オペラという舞台芸術に対する需要創出を行い、世界最大規模の歌劇場として持続的事業拡大を行っているのか、METのアートマネジメントの取り組みを整理し、議論する。

本論文作成にあたり、文献調査に加え、MET及び他の主要な歌劇場の経営陣へのインタ

ビュー調査を行った<sup>(1)</sup>。METは、独自のファンドレイジング（寄付金募集）の仕組みの構築、顧客リーチの新しい仕組みの構築、コンテンツ・プロバイダーとしての新しいビジネスモデルの開拓、戦略的マーケティングの展開等、伝統的な歌劇場運営の枠組みにとどまらずイノベーションを起こしてきた。METのアートマネジメントは、歌劇場を取り巻く社会的変化に対応しながら展開されており、ビジネス研究の観点からも学ぶところは大きいと考える。

## 2. 事業としてのオペラ

歌劇場とは、観客からチケット収入を得て、オペラというサービス役務を提供するところである。しかし、チケット収入だけではオペラを制作・上演する歌劇場の収支をバランスさせることが出来ないという点が事業特質である。オペラという舞台芸術の制作・上演には高額な資金が必要である。METでオペラ1作品を新制作する費用は200万～400万米ドル（1.6～3.2億円）である。これに劇場管理・運営等の費用が別途掛かる。METの場合、オペラのチケット売上額は総支出額の33%を占めるに過ぎない（2009年シーズン実績値、表2参照）。営利ビジネスであるならば、事業支出は原則事業収入で賄わなくてはならない。METが事業収入で収支をバランスさせようとする、チケットの価格設定<sup>(2)</sup>を現在の3倍近くにしないで成り立たないことになる。所得の高い富裕層のみをターゲットにして展開するのであればそういった運用になるであろう。しかし、表1に示した著名歌劇場は、オペラという芸術を幅広い観客に提供することをミッションに据え、歌劇場を非営利団体として運営し、助成金や寄付金を得ることでチケットの価格を抑えているのである。これは、ポピュラー音楽のコンサート、商業演劇、ブロードウェイ（ニューヨーク）やウエストエンド（ロンドン）のミュージカル等との明確な違いで、これらは営利事業のエンターテインメント・ビジネスである。

では何故、オペラは収支効率の悪い運営となってしまうのか。オペラは歌手が主役である。マイクやPA（電機的音響）を使わないオペラ歌手は、声帯への影響を考慮して毎日連

<sup>(1)</sup> インタビューは2012年4月および5月に下記の方々に行った；

Mr. Kevin Kennedy, CEO, Metropolitan Opera Board,

Ms. Diana Fortuna, Assistant Manager, Finance, Metropolitan Opera

Ms. Lisa Mallory, Assistant Manager, Marketing & Communications, Metropolitan Opera

Ms. Coralie Toeves, Assistant Manager, Development, Metropolitan Opera

Sir Simon Robertson, Board of Trustees, Royal Opera House

Mr. Jean-Yves Kaced, Directeur Commercial et du Developpement, Opera National de Paris

<sup>(2)</sup> METの2012/13年シーズンのオペラのチケット価格帯は作品および曜日によって\$10程度異なるが、通常US\$20～US\$440（1,600円～35,200円）、ワーグナーのリングシリーズはUS\$75～US\$662.50（6,000円～53,000円）となっている。文中の米ドルから円貨への換算はUS\$1＝80円で行っている。

続して歌うことが出来ない。よって上演スケジュールは少なくとも中2日のインターバルをとりながら組まれている。また、音響が制約条件となるため、劇場のサイズおよび観客動員数が限定されることになる。前述の商業的エンターテインメントに類する公演は、連日連続上演が可能で、スタジアムやドームと言った何万人も収容できる会場でもコンサートの開催が可能である。オペラの上演に当たっては、主役級の歌手数名に加えて、オーケストラおよび合唱団が必要であり、大がかりな作品となるとオーケストラと合唱団を合わせて200～300名が同時に演奏に関わることになる。オペラは労働集約的生産物であり、運営効率が悪い。

オペラの芸術性を優先する限りにおいて、上演頻度、観客動員数、制作・上演に必要な人員数がハンディキャップとなり、常識的な価格設定のチケット売上で劇場運営費の大部分を賄うことは難しいというのが、オペラにおける常識となっている。よって、オペラ発祥の地であるヨーロッパでは国や地方政府が文化事業として歌劇場を財政支援することで、オペラは存続してきた。そもそもオペラは、約400年前にルネサンス期のイタリアで誕生した。日本で歌舞伎が生まれた頃と同じ時期と言われている。その後、王侯貴族がオペラのパトロンとなって歌劇場を設立した。王制廃止となった現代社会でも国家や地方政府が歌劇場を所有、または支援する形態となっていた。しかし、2008年に起きたリーマンショック後、欧州各国の国家財政が危機的状況となり、政府による歌劇場支援は削減される傾向となっている。その影響で、現在、少なからぬ歌劇場が運営難に瀕していると言われている。

### 3. メトロポリタン歌劇場の概要

#### (1) 沿革と組織

METは米国ニューヨーク市のリンカーンセンターに位置する歌劇場で、座席数は約3800席（立ち見を含めると約4000席）の収容人員能力を持ち、毎年10月から翌年5月までのオペラ・シーズンに週7回、年間25演目のオペラを合計で200回以上上演し、延べ80万人の観客を動員する世界最大規模の歌劇場である<sup>③</sup>。

METは、1883年にニューヨークの大富豪達によってニューヨーク市マンハッタンに設立され、約3,849席の収容人員を擁する当時としては非常に大きな劇場であった。設立当初から完全なる民間運営の歌劇場として運営されていたが、1929年の世界大恐慌をきっかけに、

<sup>③</sup> イタリアのミラノ・スカラ座の総席数は2,015席（修復前）、フランスのパリ・オペラ座はガルニエが1,979席、バステューが2,703席、オーストリアのウィーン国立歌劇場が2,280席、英国ロイヤルオペラハウスが2,160席、ドイツのバイエルン州立劇場が2,101席という収容人員数である。（メインの劇場のみ。出所：文化庁資料、昭和音大資料、劇場HP）また、東京の初台にある新国立劇場は、総客席数がオペラパレス1,814席、中劇場1,038席、小劇場468席である（出所：2009年度年報）。

劇場株主達の経済状況が悪化したため劇場維持負担が困難となり、歌劇場も財政難となった。1931年クリスマス日に、METは初めて全米にオペラのラジオ中継を行い、その際に聴取者に劇場運営のための寄付を募った。これが、その後の一般人からのファンディングの取り組みのきっかけになったと言われている。その後も劇場株主達の財政状況は改善せず、1933年には米国政府に対して歌劇場支援を要請するに至った。同年、メトロポリタン・オペラ・アソシエーションが非営利団体として設立され、1940年にはMET創設時の出資者達から株式を買い上げ、METは非営利団体となり、その形態のまま現在に至っている。1966年にMETは現在のリンカーンセンターの建物に移転している。(池原、2011年)

現在、METには860名の常勤職員がおり、時期によって200名～1,200名の非常勤スタッフが加わる。オペラの上演にあたって、年間約300名のオペラ歌手、約100名の専属オーケストラ団員、約80名の専属合唱団員がMETでの公演に参加する<sup>(4)</sup>。オペラ・シーズン会期中は2,000人を超える大組織となる。

METの運営にあたっては、トップに総裁 (General Manager)、次いで音楽監督 (Music Director) がいる。その下に、8名の部長 (Assistant Manager) がおり、それぞれ芸術 (Artistic)、メディア、財務、マーケティング・広報、Creative Contents、オペレーション、技術、寄付募集 (Developments) の部を管轄している。この8つの部は Artistic Group (オペラ制作)、Stage Crew (オペラ上演)、Operational Management Staff (管理・運営) の3部門に大別され、これらをコーディネートしていくのは非常に至難の業 (massive logistical challenge) であり、歌劇場の総裁の仕事は大企業のCEO職に匹敵する (林、2004)。歌劇場の運営とは非常に困難であり、それは多くの場合において商業性と芸術性の板挟みが起こり、部門間の調整が極めて難しいためであると Auvinen は述べている (2001年)。

METに大口寄付を行っている個人支援者によって理事会が構成され、理事会メンバーによる Board が設置され、METの日々の運営オペレーションに取り組む実働部隊の上部組織として経営状況をモニタリングしている。Boardには、Chairman, CEOが置かれ、その下に Managing Directors, Advisory Directors がいて、それぞれMETの大口支援者が就任している。(出所：METのHP、年次報告書)

METにおける業務運営の最高責任者は総裁で、2006年から Peter Gelb氏が就いている。各シーズンの演目決定や様々な事業活動の決定権は総裁にあるが、Boardは企業の取締役会のような役割を果たしており、BoardによってMETの財務・運営状況がモニタリングされる仕組みとなっている。資金移動や投資等に係る決済はBoardの承認事項とされている。

---

<sup>(4)</sup> METに照会したところ、Customer Relations部門のNicole Halton氏から得た回答。

## (2) 財務状況

METの2011年度の事業規模を示す総支出額は約3億2,100万ドル(約257億円)であった<sup>6)</sup>。これはオペラの制作や劇場運営に係る年間費用の合計で、非営利団体であるMETは、この金額を主としてチケットの売上を含む事業収入と寄付金(補助金、協賛金を含む)によって賅っている。事業収入だけでは支出の全てを賅うことが出来ないため、寄付金を募集(=ファンドレイジング)することで、運営が成り立つ仕組みとなっている。METが米国政府から受けている財政援助は、欧州の著名な歌劇場や日本の新国立劇場と比較すると著しく低い。表1において世界の歌劇場の年間収入の内訳が示すように、METの場合、公的補助金は年間総支出額の1%に過ぎない(2009年度実績値)。年間総支出額に対する公的補助金の割合をみると、ドイツのバイエルン州立劇場、フランスのパリ・オペラ座、日本の新国立劇場は5割以上を、イタリアのミラノ・スカラ座も4割近くを公的補助金で賅っている。他の歌劇場と比較して、METの民間寄付金は、年間総支出額に対する比率で見ても、絶対額としても突出して高い。歌劇場の運営においては、チケットを順調に販売し売上を伸ばすことも重要であるが、チケット売上だけでは支出総額をカバーしきれないため、ファンドレイジングも非常に重要な事業活動なのである。METは歌劇場としては世界最大の事業規模でありながら公的補助の比率が非常に低く、独自にファンドレイジングを行う組織体制と顧客基盤を具えている点は、他の著名な歌劇場との比較において大きな違いの一つである。

アメリカ経済は2000年以降、インターネットバブルの崩壊、ニューヨークでの9.11テロ事件、リーマンショック等、様々な試練を受けてきた。こういった出来事は、ニューヨークにおける人々の消費心理やオペラという芸術を享受しようという観客心理に少なからず影響を及ぼし、特に2001年のテロ事件後、METでは数年に渡り観客数の減少に見舞われ、財政的に厳しい時期が続いたとBoardのCEOを務めるMr. Kennedyは述べている。だが、表2にあるように2003年、2004年を除きMETでは総支出額を増やしてきた。2000年と比較して2009年の総支出額は60%増加している。2011年度は総支出額が3億2,100万ドルと、2000年から82%、2009年から13%増加した。METにおいて総支出額が増えるということは事業規模が拡大しているということである。

では、METはどのように資金繰りをしているのか。2009年シーズンの実績値では、2億8,200万ドルの総支出額に対し、総収入額は1億5,380万ドルで総支出額の54%に過ぎない。通常の企業であれば、営業収支は赤字が継続している状態である。支出に対する収入の不足分は、主に寄付金で補われている。表1にあるように、METが受けている公的支援金額は極めて小さい。よって、MET自身で寄付金を集めるファンドレイジングが非常に重要となってくる。寄付金を十分に確保出来ると、通常企業でいうところの経常収支がバランスする

<sup>6)</sup> MET Form 990 for FY2011より。

仕組みとなっており、非課税非営利団体の MET にとって寄付金は収入なのである。

2009 年シーズンの MET でのチケットの売上額は 9,300 万ドルと、総支出の 33%にとどまるが、年間平均興行成績（チケット販売率）は 88%と、総客席数の 9 割近い集客が行われている。チケット価格を全体的に値上げすることによってチケット販売による売上総額を増加させるのではなく、MET はむしろチケット価格を引き下げる活動を展開している。MET の基本戦略として「オペラをより開かれた芸術として幅広い人々に開放したい」という精神が根底にある。より多くの観客に MET で生のオペラを観る機会を提供する意図で、学生に対する割引チケットや、正価 100 ドル以上の平土間席を公演当日にラッシュチケット（販売価格 20 ドル、または 25 ドル）として大幅割引で限定数提供する取り組みを行っている。こういったことは、ファンドレイジングが機能しているからこそ可能なのである。表 2 にあるように、2000 年～2009 年の間の総支出額の年平均成長率は 5.37%であるのに対し、同時期の総事業収入の年平均成長率は 4.09%、うち同時期のチケット収入の年平均成長率は 2.04%であり、事業収入よりも支出の方がより高い伸びを示している。同時期の寄付金受入額が年平均成長率で 6.99%伸びているため、MET は支出を増やし、事業規模を拡大することが出来ている。

MET の財務部門責任者にインタビューしたところ、寄付金が伸びるから業務拡大させている、というのは現実の姿としては逆である、とのことであった。オペラの制作にあたっては、3～4 年後の上演に向けて制作スタッフと契約を交わし、アーティスト（歌手や指揮者）のスケジュールを予約する。よって、収入が入る数年前から支出のコミットメントが確定し、それに向けてファンドレイジングおよびチケット前売りを展開するというのが実情である。寄付金は増加基調を辿ってきているが、将来の寄付金の受け入れ額を確定させることは容易ではなく、毎年コスト削減、収入増加、寄付金集めの努力を継続させているという。

コストにおいて大きな割合を占めているのはアーティストや制作スタッフへのギャランティおよび人件費である。当該項目の 2000 年～2009 年の年平均成長率は 4.99%と、同時期の総支出額が 5.37%で伸びているのに比較すると、MET としてギャラの支払や人件費を抑える努力をしていることが見てとれる。しかし、ギャラを含むオペラ制作関連費用を必要以上に絞り込むことについては MET としては慎重であるという。上演するオペラの内容と品質を損なわないことは、MET のブランディングにおいて重要な要件なのである。名前だけで観客にチケット購入を促す著名な人気歌手は世界でも数は限られており、スケジュール確保にあたっては欧州の歌劇場含め争奪戦となる。そういったスター歌手を起用することは高額なギャランティ支払い要因となる。観客を劇場に呼び込むには、オペラの演目についても時代の流れに伴い舞台・演出を新制作していかなければならず、MET では新しいオペラの制作に一作品あたり \$2～4 百万（1.6 億～3.2 億円）を費やしている。これは国際的に比較して高額な部類と言える。MET が世界最大かつ最高水準の歌劇場であるというブランド価値

は、観客に対しても重要だが、制作に関与するスタッフやアーティストに対しても重要なのである。METの舞台に立つことは価値があるとなれば、ギャランティ額の交渉において抑制要因となる。また、METはまだ世の中に認められる前の金の卵というべき若手のアーティストの発掘にも積極的に取り組んでおり、そういった若手の起用を組み合わせることも制作コスト抑制に寄与している。

支出項目として伸びているのは、2006年から始まったMETライブビューイングと言われる映画館配信事業を含むメディア関連事業であり、これはMETの新成長分野開拓ならびに社会的環境変化への対応のための投資であるとMETは考えている。2011年のメディア関連への支出がUS\$32.9mm（26億円）、同事業からの収入はUS\$33.4mm（27億円）であった。同年のオペラチケットの売上がUS\$110mm（88億円）であり、メディア関連事業からの売上額はチケット売上の3割相当まで伸びている<sup>6)</sup>。

METは免税非営利団体として運営されており、年次報告書、および米国の内国歳入庁（IRS）に対する免税申告書類（Form 990）はホームページにて公衆の閲覧に供されている。METの財務内容は、純資産は現時点においても欠損数値の状態であり、財政事情は非常に厳しく、年間収支の不足分を民間からのファンドレイジングによって補うことで運営が保たれている。

## 4. ファンドレイジングへの革新的取り組み

### (1) 取り組み体制

METのファンドレイジングはDevelopment部門が担当しており、62名の陣容で臨んでいる（2012年4月時点）。英国ロイヤルオペラおよびパリ・オペラ座の同様の部門の人員が20名前後であることと比較すると3倍以上の人員が配されていることになる<sup>6)</sup>。民間からの寄付金額でみると2009年度はMETが99億円、英国ロイヤルオペラが24億円、パリ・オペラ座が7億円と、担当部門人数比以上にMETでの金額が突出して多い（表1参照）。METでは公的補助金が少ないため、民間からの寄付金は重要な資金調達源である。欧州においても各国政府は歌劇場に対する公的補助金を削減する方向にあり、英国ロイヤルオペラもパリ・オペラ座でも自力でのファンドレイジングへの取り組みに力を入れているというが、金額のみならず取り組み体制についてもMETとの差は大きい。英国ロイヤルオペラとパリ・オペラ座でインタビューを行った際に、何故METではあんな規模でのファンドレイズが可能だと思われるか、と同業者としての意見を求めたところ、端的には「取り組みの歴史の長さ、米国にはそもそも寄付文化があるため」という回答であった。果たしてそうなのだろう

<sup>6)</sup> 英国ロイヤルオペラとパリ・オペラ座のDevelopment部門では、ファンドレイジング活動に加えて、歌劇場の後援会ともいべき会員組織を組成し、その運営も兼務している。

うか。

同じ質問を MET の Development 部門の責任者に尋ねたところ、根本的には「組織としての取組みの歴史と米国の寄付文化」の恩恵は大きいですが、米国には非常に数多くの寄付を求める団体が存在しているため、競争は非常にシビアであり、寄付者に対するマーケティングとブランディングは非常に重要で、戦略的にファンドレイズを展開している、というものであった。

MET の Development 部門はいくつかのグループから成り、法人（民間・公的）チームと個人担当チームというように寄付者の属性で担当が分かれている。また、寄付者も寄付金の用途を指定して寄付することが出来るように、寄付を受け入れるプログラムも多岐に渡っている。

## (2) 寄付者の属性

MET での寄付金の 9 割は個人（Family Office、Foundation を含む）からのものであり、企業からの寄付金は 1 割程度である。個人寄付者は基本的に MET の観客であり、チケットを購入するだけに留まらず、MET を支援したいという人々から寄付が寄せられている。MET の観客はチケット購入者としても重要だが、MET への寄付者としても重要な存在なのである。

MET の観客の平均年齢は 60.7 歳で、寄付者の中心的年齢層は 50 ～ 80 歳代である。MET の個人寄付者は Patron Program ならびに Guild と呼ばれる後援会に登録しており、現在約 5 万人の会員数となっている。年間寄付額が 25 万ドル（2 千万円）以上の大口寄付者は Managing Director（2012 年時点で 39 名）のタイトルが付与され、理事会メンバーとして MET の運営をモニターする権限を与えられる。その中でも特に大口寄付者（年間約 1 億円以上）は取締役会に相当する Board メンバーとなり、現在 7 名となっている。2012 年 2 月の公演プログラムによれば、年間寄付額が 5 千ドル（40 万円）以上の個人寄付者は 3 千人、年間寄付額 2,500 ドル以上 5 千ドル未満の個人寄付者が 2 千人、これ以外に年間 75 ドル以上の小口寄付を行いつつ Guild という後援会に参加している個人寄付者が 4 万 5 千人にのぼる。MET の Development 部門では、この個人寄付者に対して電話、手紙、インターネット等で直接に寄付継続を働きかけるダイレクトマーケティングを展開しており、毎年 85% 程度は継続に応じてもらっているという。既存の寄付者に加えて新規開拓のためのマーケティングも展開され、非継続者分を新規寄付者の獲得により寄付者および寄付金を拡充する展開となっている。

企業からの寄付金については、景気動向に左右されやすく、意思決定にも時間を要するため、一筋縄ではいかない。しかし、特定のプロジェクト（新制作のオペラ、ライブビューイングの無料上映会や学校向け教育プログラム等）には百万ドル（8 千万円）以上の寄付金と

共にスポンサーとして企業協賛している事例が見受けられ（2012年公演プログラムより）、企業も重要な支援者層と位置付けている。

### (3) ファンドレイジングにおけるイノベーション

欧州の著名な歌劇場では、元来手厚い公的支援を享受してきたため、民間資金のファンドレイジングへの取り組みは、必要性の低さから積極的ではなかった。そもそも公的援助が限定的だったMETは、深刻な財政難に陥った1933年に、ラジオで全米の聴取者に募金を呼び掛け、それがファンドレイジングの取り組みの始まりであった。METとそれ以外の差は、取り組みの歴史や社会的、文化的背景等もあるが、METが行っていて他の歌劇場が行っていない施策が二点ある；①既存寄付者に対し翌年の寄付を促す積極的なダイレクトマーケティングの展開。②チケット販売を担当しているマーケティング部門とファンドレイジングを担当しているデベロップメント部門のシステム統合を行い、観客がMETのインターネットサイトでチケット購入を行う都度、寄付金を促すシステムを導入。観客のほとんどはMETから直接チケット購入を行う。その際、寄付を行うと座席が優遇される対応をシステム上で行っており、ネットでチケットを購入する観客の6割が同時に寄付も行っている。この取り組みを導入したことにより、METでは寄付金を増額させることが出来たという。METではチケットの売上を伸ばすことには席数と公演数が限られていることから限界があるが、寄付金を伸ばすポテンシャルは無限大だと考え、別々のデータベースで業務を行っていた二つの部門のシステム統合に踏み切る。その結果として、チケット販売時に寄付を受け入れるという同時決済が可能になり、更に観客のチケット購入履歴と寄付履歴を一元データとして管理出来るようになった。そして、そのデータベースを活かしてMETではチケット購入と寄付を促すダイレクトマーケティング（主として電話、手紙、Eメール）を展開している。電話で次年度の寄付勧誘を行っているが、8割超が更新に応じてくれているという。日本の新国立劇場の関係部署に、METと同じようにチケット販売サイトでチケット購入者に寄付を促すことが出来ないのかと尋ねたところ、異なる部署のシステム統合には多額の費用がかかるため容易ではない、とのことであった。METにおいても、このシステム開発には多額の費用がかかったため、開発終了後システム部門を別会社としてスピンオフさせ、顧客データ管理システムをソフトウェアとして米国の他の歌劇場<sup>7)</sup>に販売し、独立したビジネスとして成立させた。

METは歌劇場のファンドレイジングにおいてイノベーションを起こした。イノベーションとは、経済学者シュンペーターが「経済発展の理論」（1912年）で行った定義を参照する

<sup>7)</sup> アメリカのオペラ団体のサービス機関であるオペラ・アメリカによれば、アメリカのオペラ団体の数は約240団体ある。MET以外の大きい歌劇場としては、サンフランシスコ、シカゴ、ニューヨーク・シティ・オペラ、ヒューストン、ロスアンジェルス、ワシントン（DC）がある（渡辺・武壽、2006）。

と、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とは物や力を結合することであるとしたうえで、イノベーションの例として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革などを挙げている（米倉、2011）。歌劇場のような芸術産業は創造的生産活動であり、役務提供していることからサービス・ビジネスに類すると言えよう。シュンペーターの定義を読み替える形で、歌劇場におけるイノベーションとは、オペラの上演、及びそれに関連する活動を新しい方法で展開することにより、新しいマーケットを開拓し、新たな資源を獲得することである、と定義する。

METのファンドレイジングにおけるイノベーションは、①チケット購入者を寄付者のターゲットと捉え、②チケット購入時に同時に寄付を促すアイデアを考案し、③マーケティング部門とデベロップメント部門のシステム統合によりオンラインでの同時決済を可能にし、④顧客データベースをより包括的なものにしてダイレクトマーケティングを展開、といったことに整理される。このイノベーションにより、チケットを買うだけの観客にも寄付を行わせ、寄付金を増額させた。少数の大口寄付者に依存することは必ずしも安定的な基盤ではないが、不特定多数のリピーターである観客に寄付を習慣的に行ってもらおうと、METとしても毎年の寄付金を見込みやすいであろう。また、歌劇場運営のシステム部門を切り出すことによるコスト削減と組織のスリム化を建設的な形で達成した。METの独自のファンドレイジングにおける施策は、画期的なイノベーションであると言える。

#### (4) ファンドレイジングの成功要因

METのファンドレイジングは、金額が十分に集められているのか、また、年々金額を増加出来ているか、という点が客観的な評価基準となる。他の著名な歌劇場の年間寄付金額に比較すると、METはより多くの寄付金を集めている。また、METでの寄付金額の推移は、2000年に\$69百万だったものが、2009年には\$127百万と約10年間で倍近くまで金額を伸ばしている。同期間のチケット売上額が2000年に\$77百万だったものが2009年に\$93百万となっているのとは比べると、寄付金の伸び（84%増）の方がチケット売上の伸び（21%増）を上回っている。METのファンドレイジングは同業他社比、またMETのチケット売上額の伸び率との比較においても成功していると言えよう。

では、METのファンドレイジングの成功要因はどういった点にあるのだろうか。5万人規模の寄付者による後援会（Guild）を組成し、かつ、ネットでのチケット購入者の6割が寄付に応じるというファンドレイズ体制を構築しているMETであるが、これは米国の寄付税制<sup>6)</sup>故に成り立っているのであろうか。

<sup>6)</sup> 米国では、個人は所得金額50%を上限として然るべき非営利団体への寄付金を所得控除出来、法人は課税所得の10%を上限として損金算入出来る（岩田、2004）

「アメリカのNPO 税制」(岩田、2004)によれば、「アメリカの連邦所得税においては、納税者は必要経費の控除として概算控除と実額控除である項目別控除を選択出来る。寄付金控除は、項目別控除を選択した場合にのみ利用することが出来る。納税者の7割程度は概算控除を選択し、高額所得者は項目別控除を選択する割合が高い。項目別控除を選択する一般的な所得層の納税者では住宅ローンの支払利息が控除額の大きな割合を占める。高額所得者の場合には慈善寄付金の割合が大きくなる、と言われている」とある。2002年におけるアメリカの個人納税者による寄付総額は1,837億ドル(約14兆7千億円)で、そのうち8割(11兆76百億円)は項目別控除を選択し、寄付金控除を申請した高額所得者からの寄付金であった。しかし残りの2割の部分(2兆94億円)は寄付金の税額控除を受けていない納税者からのもので、寄付金の税額控除を申請していない人は人数で見ると納税者の7割に上り、そういった人でも1人当たり年間551ドル(4万4千円)を寄付している(岩田、2004)という。METの寄付者について、大口寄付金提供者は税額控除を受けている可能性が高いが、4万5千人にのぼるGuildメンバー(年間寄付金額US\$75以上US\$2,500未満)の多くは税額控除を目的としない、METに対する支援の気持ちから寄付を行っているとも考えられる。

METのファンレイジングの取り組みは長年の積み重ねと共に構築されてきたが、根底には歌劇場としての「METの魅力度」、「ブランド力」がプラスに働いているのではないだろうか。Development部門の責任者曰く、METというブランドがあるからこそ、現在のそのようなファンレイズが展開出来ている、と述べている。アメリカには芸術団体のみならず教育機関、医療機関、宗教関係等、多くの寄付対象団体が存在しており、寄付者の獲得にも競争状況が生じている。NYの芸術系の非営利団体として著名な美術館や、METの近隣に存在しているリンカーンセンターやニューヨーク・シティ・オペラ、ジュリアード音楽院、カーネギーホール等、それぞれにファンレイジング活動を展開している。NYの芸術愛好家から見ると寄付対象先の選択肢が数多く存在している。その中で、METを寄付先として選択してもらうには、METを援助したいという気持ちを起こさせる必要がある。これは、ある意味で食事におけるレストラン選びに通じるものではないだろうか。消費者は人気が無くて閑散としたレストランよりも誰もが知っている人気店で食事をしたいというのが一般的であろう。多くの観客や批評家が称賛する、質の高く人気のある劇場を支える寄付者でありたいと寄付を行っている人は思うであろう。それは歌劇場としてのブランド力が問われるのであり、METというブランドがあってこそ、寄付者は数多ある選択肢からMETを選んで寄付してくれているとMETは考えている。

チケットを買うのみならず寄付をしてでも応援したいと思わせる程、METは「魅力的」な対象でなければならない。また、METがどういったシステムで成立しているのか、何故寄付が必要なのか、どれほど必要なのか、ということを観客に「理解」してもらう必要がある。METでは手紙、Eメール、電話で寄付金に関するダイレクトマーケティングを展開し

ている。そして、寄付者にとって「寄付を行いやすい仕組み」を提供することが重要である。実際に寄付を行う手続きの煩雑さや情報のわかりにくさがあると、その気になっても寄付に至らずに終わってしまいかねない。METは1930年代から民間寄付募集に取り組んできた歴史があり、組織的ノウハウの蓄積、寄付者との関係構築、サービス業としてのきめの細かい顧客対応の取り組み、寄付者から見てBest & Largest Opera Companyというブランド価値、といった要素が組み合わされてファンレイジングの成功をもたらしているものと思われる。

## 5. 新規成長分野としてのメディア事業

従来の歌劇場の事業展開とは、オペラを制作・上演しチケット収入を得ることであり、上演した一部のオペラに関し、CD、DVDとして販売することを目的に音源や映像コンテンツをレコード会社に提供していた。METでは、運営ミッションを「Performance of Opera to the public（公衆に対するオペラ上演）」<sup>(9)</sup>としている。物理的にニューヨークの歌劇場に観劇に来ることが出来るのはアメリカ人でもほんの一握りの人々であると考え、ニューヨークに来られない人にもMETのオペラを体験させる方法を模索してきた。その第一歩が、1931年のクリスマスに全米でラジオを通じてオペラの生中継を行ったものである。これは世界的に歌劇場としては初めての試みであった。以来METでは、現在に至るまで80年以上、ニューヨーク現地時間で土曜日の昼公演はラジオ生中継されるようになった。

2006年に総裁に就任したPeter Gelbは、このラジオでの劇場生中継にヒントを得て、2006年12月からMETライブビューイング（“METLV”）という取り組みを開始した。METLVとは、METで上演されるオペラを全米のみならず、日本を含む世界の映画館でオペラ中継の映像を上映するもので、時差の問題の無い上映場所では同時生中継される。2009年度には46ヶ国1500カ所を超える映画館で上映され、40万人の観客にニューヨークのMETのオペラを見る機会を提供し、この年のMETLVの9作品のチケットを合計230万人が購入した（池原、2011）。2012年度には54ヶ国約1700カ所の映画館で上映される規模にまで拡大した<sup>(9)</sup>。チケット売上の50%がMETの売上となり（池原、2011）、2012年度のMETの収入を約3千万ドル（24億円）増加させた。

METLVは歌劇場としては異例のピーボディー賞<sup>(10)</sup>を受賞し、米国各界および全世界から

<sup>(9)</sup> 日本でMETLVの配給を行っている松竹のウェブサイトより。

<sup>(10)</sup> ジョージ・フォスター・ピーボディー賞（George Foster Peabody Awards）はアメリカのテレビ・ラジオ・ウェブサイトの優れた放送作品に贈られる賞。1941年に始まり、メディア関連賞としては最古の賞である。アメリカ放送界における最高の栄誉とされ、放送界のピューリッツァー賞と呼ばれる（出所：Wikipedia、ピーボディー賞ウェブサイト（peabodyawards.com/））。

注目を浴びた。総裁の Peter Gelb は、「METLV の目標はただ 1 つ、出来るだけ多くのライブコンテンツを提供することで、MET とその聴衆の絆を深める」ことで、METLV がこれほどの人気を得るとは思っていなかったが、METLV の結果として、世界中でオペラの存在感が増し、新しい聴衆の獲得に繋がっている、と述べている（2011 年 MET 来日公演パンフレット）。また、「METLV はオペラを変えた。歌手たちも METLV 対象作品に出演したがるので、(MET として) トップ・シンガーを集めやすくなった。新しい観客が出来、ニューヨーク来訪時には MET で生のオペラを観に来てくれる」とインタビューで述べている（池原、2011）。METLV は歌劇場にとっての画期的なイノベーションと位置付けられる。この METLV を通じて、MET は海外および米国各地という新規市場の新しい観客層へのリーチを達成し、収益的にも貢献が見込まれている。

METLV の成功を受け、世界の他の歌劇場がライブビューイングに取り組み始めた。英国ロイヤルオペラハウス、パリ・オペラ座、ミラノ・スカラ座、ロシア・ボリショイ劇場がそうである。しかし、MET のような規模で世界上映を行う配給ネットワークの構築と映画館の大スクリーンでの上映に耐え得る高品質映像の制作費用には莫大な先行投資と人的ノウハウが必要で、このビジネスモデルを模倣することは容易では無いと MET は見ている。METLV の映像は 10 ～ 15 台の高精細度（High Definition）カメラを使って中継するため 1 演目のライブビューイング制作費用だけで 1 億円近くが投入されている。また、コンテンツとしても単なるオペラの中継に留まらず、開演前、幕間、終演後にスター歌手によるインタビューや舞台裏のレポートを入れるなど劇場でも観ることが出来ない特別な内容を提供し、海外上映のための外国語字幕対応も行っている（池原、2011）。

MET では METLV に加えて、Sirius XM の 24 時間衛星放送ラジオチャンネル、インターネットを通じたライブ上演の音声ストリーミング、インターネットを通じたダウンロードによるオペラ映像販売等、歌劇場としては最先端のメディア展開を打ち出している。Throsby は「芸術消費のための場所としてのインターネットの登場と、文化交流の主要な領域としてのデジタルエコノミーの到来は、将来的に芸術産業においても、その構造、ふるまい、パフォーマンスに重大な効果をもたらすであろう」と 2001 年の時点で述べていた（Throsby, 2001）。MET 理事会 Board の CEO である Kennedy は、「インターネットによって人々の生活様式や価値観は物凄いスピードで変化している。米国の老舗書店や名門新聞社が倒産してしまう時代が来るなどと誰が想像できただろうか。CD や DVD は今後も存在し続けるものだろうか。歌劇場も時代の流れに取り残されないように、様々な取り組みをしていかなければならないと危機感を抱いている。」とし、MET にとってメディア戦略は非常に重要分野であると述べている。

Gelb 総裁が MET で行っているメディア事業への取り組みは新たなオペラ観客層開拓に寄与するものであり、様々な上演上の制約があるオペラにおいて、METLV の開発は新たな

観客に対するアウトリーチの方策として画期的なものである。METでは、シーズン開幕初日に無料のパブリック・ライブ・ビューイングを行っている。無料でアクセスの良い場所（ニューヨークのタイムズスクエア、リンカーンセンター）で気軽にオペラというものを見る機会を得、これがオペラを知るきっかけになった人もいるであろう。全くオペラを見たことが無い人が、高額なチケットを買って何時間も劇場に座っていることを決意するのは、中々ハードルの高い行為なのである。パブリック・ビューイングを見て興味を持った人が、インターネットでコンテンツをダウンロードしたり、または映画館に行ってMETLVを観て、それで楽しいと思ったら、いよいよ劇場へのデビューである。METの場合、オペラ当日に平土間の残席が\$20または\$25で売り出されるラッシュチケットというシステムがあり、正規価格のチケットでは高いと思う人にも劇場で見るチャンスを提供している。かつての伝統的な歌劇場ではオペラを知らない人がこのように段階的にオペラに近づいていく道筋は存在しなかった。METの革新的アートマネジメントの一環である。

## 6. マーケティングとブランディングへの取り組み

Peter Gelb 総裁は1995年から2006年にMETに就任する直前まで民間企業であるソニー・クラシカル・レコード社のPresidentであった。営利ビジネス経営の経験から、Gelb 総裁はマーケティングを重視し、METの総裁に就任するとマーケティング関連の予算を増やし、担当部署を拡張した。METのマーケティングの取り組みは大別すると次の4つに分けられる；①チケットを買って劇場に来場する観客を如何に増やすか、②高齢化するMETの観客を如何に若返らせるか（若年層セグメントの開拓）、③如何にMETLVの認知を高め、観客動員数を増やすか、④METのブランディング。

### ①チケットを買って劇場に来場する観客増加への取り組み

METでは観客がMETに来場する動機分析に基づいて、5つのセグメントに観客を分類し、そのカテゴリー毎に情報提供や働きかける内容を変えてアプローチしているという。METの観客の多くは、METにインターネットや書類で会員登録を行ってMETから直接チケットを購入する。その際に属性情報をMETに提供し、チケット購入の手続きを通じて来場頻度や選択する演目嗜好等の情報がMETに蓄積される。そのデータベースを活用し、METでは顧客分析に取り組んでいる。顧客属性にもよるが、インターネット・メールまたは書面にて顧客への上演情報やMETLV、インターネットでのストリーミング、DVDの発売等の情報提供を活発に展開している。METに来たことはあるが来場頻度の低い観客層とMETを初めて訪れた観客層のセグメントに最も注力しており、METのファンになってもらい再訪を促すための情報提供を行っている。筆者自身も観客として登録があるため、METからのEメールを受け取るが、シーズン中は1週間に2～3回の頻度でメールを受け取っている。他の海

外の歌劇場（パリ・オペラ座、ミラノ・スカラ座、英国ロイヤルオペラ）にも登録しているが、Eメールの頻度は比べ物にならないほど、METが高い。また、その内容について、一観客として照会を行ったところ、Customer relationsの担当者から迅速に回答が送られた。METのマーケティング責任者は、非営利団体である我々は一般企業に比べれば広告宣伝費用は非常に限られている、と述べていた。よって費用のかからないEメールでのコミュニケーションをよく活用しているように見受けられる。

2006年からMETはマーケティング強化に取り組んできたが、興行成績（満席に対するチケット売上比率）は2006年79%だったものが2007年84%、2008年88%、2009年88%と向上し、チケット販売が増えている。少なからずマーケティングによる効果の顕れと言えるのではないだろうか。

### ②高齢化するMETの観客の若返りへの取り組み

オペラの観客層が高齢化してきていることは世界的なトレンドとして一般に知られている。METにおいても2010年のチケット購入者の平均年齢は60.7歳であった。そこで、若年層への働きかけとして、学生は\$20（1600円）のチケット代金でオペラを見られるようにし、ツイッターやフェイスブックなどのSNSで積極的に感想を発信してもらうことを促し、口コミ効果を期待している。また、別な取り組みとしてMET Student Programを行っている。Student ambassador（学生大使）という職を作り、METで職員（インターン）として雇い、実際にMETで何らかの仕事をしてもらい、自分の大学のキャンパスで友人にMETのピラや宣伝紙を配ってもらう。学生チケットを利用して、オペラを観てもらった学生を口コミマーケティングで増やす。また、オペラが作られる現場を学生時代に体験することによりMETおよびオペラに対する attachment（愛着心）を醸成し、大学卒業後は一般の観客としてMETに観に来てもらう、という意図である。このプログラムは始まってまだ数年だが、ニューヨークには大学も多く存在しており、学生にも人気のプログラムで、METとしても手応えを感じているようだ。

### ③METLVの観客増加への取り組み

メディア事業は劇場チケット販売とは全く違う取り組みをしている。上映している54ヶ国全てでマーケティングを展開することは困難なので、より大規模な入場者が見込まれる6～8カ国に集中して取り組んでいる（日本もそのうちの1つ）。非営利団体で支出が限られていることから、資金をかけたマーケティングを展開するのではなく、マスコミに対する広報活動を主としている。シーズン・オープニング初日にはMETLVをニューヨークのリンカーンセンターの広場やタイムズスクエアに大画面スクリーンを設置して無料上映を行い、多くの観客を集め非常に話題となった。こういったイベントは企業協賛が付いたから出来たことではあるが、イベントそのものがマスコミに大きく取り上げられ、全米の様々な人にMETLVを知ってもらうことに大きく寄与した。また、世界中の多くの人にMETLVの存在を知って

もらうためにアップル社の iTunes からコンテンツをダウンロード出来るようにする等、露出の仕方やディストリビューションに工夫をしている。

#### ④ MET のブランディング

MET としては、“Selling luxury” “Best quality of Opera” を基本コンセプトにブランディングに取り組んでいるという。だが、多くの人にとってハイ・カルチャーであるオペラは敷居が高いものであり、「MET とオペラは誰にでも開かれた場所であり文化である」というイメージも醸成しなくてはならない。Luxury でありながらも、毎晩 3,800 席の劇場を埋めるには敷居が高すぎてもいけない。それは価格設定にも反映されており、MET のオペラのチケット価格設定は \$20 ~ \$600 ドル超と非常に幅広い。

MET は芸術団体であることから、商業的売上増加と高い芸術性をバランスさせることが問題となってくる。MET では、どういった種類の演目がどういった季節に、更には何曜日の何時から上演するとチケットの売上にどのような影響があるのかという観客動向データが蓄積されている。つまり、どの演目をどういう時期・曜日であればチケットが良く売れるのか、ということ MET はデータ上の理解がある。人々にあまり知られていないマイナーな演目や現代物を上演することは売上の高いリスクが高い。だが良く知られたポピュラーな演目ばかり繰り返し上演することは、芸術的創造性の観点から MET というブランド構築には必ずしもプラスではない。商業性と芸術性のバランスを考慮しながらプログラミングしなくてはならない。総裁と制作部門の担当チームが上演日程を決定する際には、純粋にマーケティング的な観点からのみの判断を下しにくく、歌手と舞台セットのローテーション繰りといったロジスティクス的な要素も考慮する必要がある。それぞれの作品が最も良いコンディションで上演出来るかどうか、という観点で組まれているのが実情のようである。オペラは芸術 (“products being arts”) であり、MET という芸術団体としての存在意義を優先し、mission driven institution として運営されている。

伝統ある歌劇場の成り立ちは、王侯貴族や富裕層を中心としたオペラを観たい人のために設立され、設立当時、オペラという芸術の社会性の獲得、新規観客層の開拓といったマーケティング活動は歌劇場の役割では無かった。営利ビジネスとは異なり、歌劇場自身がマーケティング、ブランディングを戦略的に展開するということは、もともとは自然発生的な行為ではなかったのである。そのためもあり、「オペラはエリート、富裕層向けのもの」というイメージは未だに強いのではないだろうか。MET は 2006 年以降、マーケティングとブランディングへの取り組みを強化したことにより、米国の長引く不景気の中でも MET の興行成績を伸ばし、かつ寄付金を増加させた。その結果として、ライブビューイングという新規事業への投資や新制作オペラを増やすことが可能になった。アートマネジメントにおける「アートマーケティング」とは、営利事業のように単に売上を増やすことだけで評価されるのではなく、定量的な評価の難しい芸術性の追求と社会性の獲得も合わせてなされる必要があ

る（山田（2008））。METの革新的なアートマネジメントにおけるマーケティングおよびブランディングの寄与は大きいと言えるのではないだろうか。

## 7. アートマネジメント論から見たメトロポリタン歌劇場

歌劇場運営はオペラという事業特質上、世界的に非営利団体として行われている。公的助成金や寄付金を受けつつ運営される芸術団体であることから、アートマネジメントという経営のフレームワークで議論されることが一般的である。アートマネジメントの定義としては「芸術は広く社会的環境の形成に関わる社会サービスの1つであり、こうした社会性獲得の経営戦略がアートマネジメントである（小林 et al.,2009）」とある。また、「アートの世界に一般企業経営におけるマネジメント手法を導入しようという考え方で、アートの創造と発表に必要な資金とノウハウを確保し、アートを社会に提供することでアートを社会に活かし、アートを社会に結びつけるのに必要な『ヒト（アーティストや観客）』『モノ（作品）』『カネ（資金）』を結びつける方法論（林、2004）」という議論もある。アートマネジメントは、営利組織である一般企業のマネジメントとは一線を画し、非営利団体の運営を前提としており、また芸術という特殊なサービス財のマネジメントという視点で論じられる（小林 et al. 2009）。

非営利事業は市場メカニズムが働かず、需要の把握が難しい。非営利組織によるサービス財の供給は、市場経済でいう需要に対して供されるのではなく、社会的ニーズや人々の必要性に対して提供されるものである。サービスの享受者は基本的に対価を100%支払うのではなく、サービス提供の資源は公的補助金、民間寄付、ボランティアにより補てんされる。よって、そのサービスの社会的使命、必要性を社会に訴え、社会からの支援を喚起しないと、非営利芸術団体は経済的にも社会的にも成り立たない（小林 et al. 2009）。

欧州を中心とした従来型の歌劇場運営は、オペラというサービス財の供給の側面が中心で、公的補助金が付与されることが前提だったので、社会性獲得および運営原資としての寄付金獲得についての努力は副次的なものであった。METにおいては、運営規模に対する公的補助金の割合が低いため、オペラという芸術に対するニーズとMETの存在意義に対する社会性の獲得への取り組みに積極的であり、それがMETへの社会的支援、つまり民間からの寄付金の獲得に繋がっていると言えよう。本論文で述べてきたMETの様々な取り組みは、まさにオペラおよびMETに対するニーズの喚起と社会性の獲得をもたらしている。

METLVや様々なマーケティングの試みはPeter Gelbが総裁に就任してからのものである。Gelb総裁以前は、「METはどちらかという保守的な舞台で再演を繰り返す傾向のある歌劇場と見られていた」が、Gelb総裁の時代になってからは「新制作を増やして先進的な舞台づくりに努め、メトロポリタン歌劇場に登場しなかった演出家、指揮者をゲルブ総裁の人

脈で呼び込んでいる」と評されている（昭和音楽大学、2008）。Gelb 総裁は、「我々は『聴衆が来たくなる』ようあらゆる努力をしています」と述べている（2011 年来日公演パンフレット）。これは、オペラへの社会的ニーズ喚起と MET の存在意義に対する社会的獲得のための取り組みである。

歌劇場経営に係る先行研究において、歌劇場経営は非常に困難なもので、その真因として芸術性 VS 商業性のジレンマが存在し、制作部門、上演部門、管理部門といった各部門がミッションやゴールを共有することは難しく、組織連携が起こりにくいためである、と Auvinen (2001) は述べている。この論文では、組織運営の問題を指摘されている 5 つの欧州著名歌劇場の事例が論じられている。それらの歌劇場と比較して、MET の組織は、部門の構成や組織のヒエラルキーの在り方と言った表面的な部分については、類似しているように見える。現在の MET はミッションの共有と組織連携と共にファンディングやライブビューイングを実現してきた。それは、2006 年からその立場にある Gelb 総裁のリーダーシップが機能しているためと思われる。この点については、3 人の部長および CEO にインタビューした際に当事者がそれぞれ言及していた。Gelb 氏は歌劇場運營業務からキャリアをスタートさせ、その後アメリカのレコード会社の CEO を務めた経験を持つ。営利・非営利両方のビジネスの経験を持った人物が歌劇場運営の責任者に付いていることによってもたらされている貢献は大きいであろう。欧州の主要歌劇場で Gelb 総裁の立場にある人々の多くは芸術家としてのキャリアを有する人ばかりで、営利ビジネス企業の CEO 職を経験した人は現時点ではない。従来、欧州の歌劇場では公的支援も厚く、環境は厳しく無かったのかもしれない。地理的に近い分だけ欧州の歌劇場同士の競争もあり、芸術性の追求や、歌劇場の差別化を示すことがより重視されていた可能性も高い。昨今では公的援助が減らされ、歌劇場が独立の事業体としての経営能力が問われるようになりつつある。MET の Gelb 総裁は、エンターテインメント分野におけるビジネスマンとしての経験も長く、時代の変化に敏感で、リスクをとって新規事業を仕掛け、結果として新しい収益源を見出し、また MET の観客層をグローバルに開拓することに繋がった。ファンディングのための部門間のシステム統合や、ライブビューイング実現のための制作側との調整のプロセスは必ずしも平易では無かったという。Gelb 氏が組織運営において、「Opera for everyone」「Let Opera survive」というミッションと危機感を組織共有することに努め、組織内の反対の声を抑えつつとりまとめてきた。歌劇場をとりまく運営環境が変化してきている今、歌劇場のリーダーに求められる資質が従来とは変わってきているように思われる。環境変化と共に、従来のアートマネジメントの常識が歌劇場運営に対する最適解を提供するものでは無くなってきているのではないだろうか。

オペラが生まれて 400 年余りが過ぎ、その間に社会は様々に変化してきた。パリ・オペラ座の前総裁であった Gerard Mortier は「20 世紀に入って、オペラが直面した最大の課題は、

オペラという芸術と聴衆の間に大きな距離が出来てしまったことだ。ヨーロッパの若い世代はオペラの言語を理解しなくなってきた。「かつてオペラが担ってきた多くの役割、娯楽性、物語を楽しむ機会、といったものを今では映画が担うようになり、我々の最大のライバルはハリウッドになってしまった」(Mortier, 2006年)と述べている。社会構造と人々の生活様式の変化に伴い、歌劇場の社会的存在意義が変わり、オペラに対する社会のニーズ、社会の歌劇場への係わりが変容してきている状況について、Mortierは端的に述べている。アメリカにオペラがヨーロッパから入ってきたのが1825年のことで、アメリカにおけるオペラとは移民の物語(“the story of an immigrant”)であったとSiefert(2004)は述べている。アメリカにおけるオペラはヨーロッパ文化の輸入ということで始まったが、現代社会におけるオペラの位置づけは現在のヨーロッパに類似していると考えられる。Gelb総裁率いる現在のMETはこの環境変化の中にあるからこそ、生き残りをかけて様々な取り組みをしてきたと言える。

歌劇場を取り巻く環境変化、つまり社会的文化変容におけるMETおよびGelb総裁の対応について、異文化マネジメントにおけるCDEスキーマ(太田, 2012)で整理する。異文化マネジメントを行う上でC(Context, コンテキスト)、D(Distance, 距離)、E(Embeddedness, コンテキストの埋め込まれ方)の3つが核となる概念であるというのがCDEスキーマである。METのGelb総裁は、(a)歌劇場の観客(組織から見て外部)、(b)評論家やマスコミ(外部)、(c)METに関わる芸術家(外部および内部)、(d)METのオペラ上演・制作に従事する従業員(内部)、(e)METの管理・運営に従事する従業員(内部)、(f)歌劇場支援者(理事会等)(内部および外部)、等様々な立場の関係者との関係のマネジメントを視野に入れなければならない。歌劇場を取り巻く社会的文化変容として、長引く経済不況や社会構造の変化に伴う観客のオペラ離れ、インターネットやタブレット端末の登場等による人々のライフスタイルの変化、デジタル映像や衛星中継といった技術の進歩等が起きた。欧州歌劇場であれば、これに公的援助の削減が加わるであろう。(a)～(f)のクラスターで、個々にとっての社会的、文化的なContextが変化することによって「歌劇場」「MET」の意味するもの、位置づけが変化していたり、もしくは変化していなかったりする。例えば若い観客にとって「歌劇場」は「過去のもの」になっているかもしれないが、オペラ歌手にとっての「歌劇場」は「現在進行形」のものかもしれない。また、社会的環境の変化と共に(a)～(f)のクラスターと「MET」とのDistance(物理的および心理的距離も含む)の在り方も変わらないクラスターもあれば変わってしまうクラスターもある。(a)～(f)のクラスターでEmbeddednessの程度に違いがあり、変化に寛容なクラスターもあれば変化を受け入れ難いクラスターもあるであろう。Auvinen(2001)が指摘した歌劇場組織運営で芸術性VS商業性のジレンマが起きてしまう、という事象について、文化変容してしまっている社会環境の中にある観客(a)や支援者(f)と接している歌劇場運営スタッフ(d)に対

して、ともすれば伝統的な歌劇場運営の価値観でしか考えられない制作スタッフ (e) や芸術家 (c) との間に軋轢が生じてしまうというのが一例としてあげられている。劇場に係わるそれぞれのクラスターにおける Context, Distance, Embeddedness には違いがあることを認識し、その上でそれぞれに対応するマネジメントを展開し、経営者としての戦略・施策の立案と遂行を行う必要がある。社会環境の変化に伴い、歌劇場と各々関係者との CDE のバランスが変わってきていると言えるであろう。歌劇場のリーダーはその変化を図りながら対応し戦略立案することが、環境変化への対応力を高められると思われる。MET のライブビューイングの取り組みを CDE マネジメント成功例として述べる。Gelb 総裁は現代社会における Context で MET のオペラをブランディングし、かつコンテンツ設計を行い、観客との Distance の縮小のためにライブビューイングやパブリック・ビューイングを通じて MET の作品を体験する機会を供した。物理的に MET とは遠いところにあった観客であっても、MET の作品を受け入れ得る Embeddedness を有する観客へリーチするディストリビューションを展開し、(46 カ国 40 万人) という観客を動員し、収益的にも貢献するビジネスモデルを構築したのである。Gelb 総裁のリーダーシップは、歌劇場をとりまく社会環境変化にも適応した革新的アートマネジメントなのである。

## 8. おわりに

オペラ誕生の地である欧州の歌劇場は、公的財政補助を受けながら運営を行い、オペラの制作・上演が歌劇場運営の中心であった。MET はその成り立ちからして欧州とは異なり、自立運営を前提として行ってきた様々な取り組みについて論じてみた。オペラが生まれて 400 年余りが過ぎ、その間に、社会は様々に変化してきた。Gelb 総裁率いる現在の MET は、オペラを社会の人々に近付ける努力をしていると言えよう。近年、ヨーロッパでは著名なオペラを現代風な演出で上演するものが増えてきている。これも、オペラから現代の社会への歩み寄りの一端ではある。しかし、MET の場合はそれに加えて、メディア戦略を通じてオペラというサービス財をより幅広い観客の元へ届ける新たな販路開拓を行い、かつ、観客を寄付者として MET に Engage することにより金銭のみならず強力な顧客ロイヤリティを獲得しているのではないだろうか。MET の取り組みは、革新的なアートマネジメントと言えよう。

本論文では、MET の様々な新しい取り組みを述べてきた。本研究は、MET 独自の取り組みについて文献や関係者のインタビューを通じて調査し、MET の中の暗黙知を抽出することを試み、アートマネジメントおよび異文化マネジメントのフレームワークで論じたものである。そこから導き出された発見は、日本のアートマネジメントや、サービス・ビジネスにとっても示唆的であると考えられる。

当研究の課題としては、METのアートマネジメント、特にMETLVの事例について、一般的なビジネスのコンテキストで考えた場合に、収支分析の議論が十分ではないことである。METの年次報告書をみると、2006年METLVを開始するに当たり、6千万ドル（48億円）の先行投資を行っている。毎年の支出額の不足分は寄付金により補われたが、その後のリーマンショックの影響もあり、METの財務状況は悪化している。また、METの成功を受けて、他の歌劇場がライブ・ビューイング等、オペラコンテンツのディストリビューションに取り組み始めており、METの先行優位性が保たれるのか、歌劇場間のグローバル競争という視点は今まで意識されることはなかったが考察すべきことなのか、今後の展開如何で検討する必要がある。

表1 諸外国の歌劇場比較

国	米国	英国	ドイツ	フランス	イタリア	日本
劇場	メトロポリタン歌劇場	ロイヤルオペラハウス	バイエルン州立劇場	パリ・オペラ座	ミラノ・スカラ座	新国立劇場
運営主体	非営利法人	非営利法人	州立文化施設	独立公共機関	私設財団法人	独立行政法人
設立年	1883年	1732年	1653年	1669年	1669年	1997年
対象年度	2009年	2009年	2004年	2009年	2006年	2009年
総支出	\$282mm (226億円) (100%)	£96mm (123億円) (100%)	€77mm (80億円) (100%)	€186mm (193億円) (100%)	€104mm (108億円) (100%)	77億円 (100%)
事業収入	\$154mm (55%)	£50mm (52%)	€26mm (34%)	€75mm (40%)	€47mm (45%)	24億円 (31%)
補助金(公的)	\$3mm (1%)	£27mm (28%)	€49mm (64%)	€103mm (55%)	€40mm (38%)	48億円 (62%)
寄付金(民間)	\$124mm (99億円) (44%)	£19mm (24億円) (20%)	€2mm (0%)	€7mm (7億円) (4%)	€17mm (16%)	5億円 (6%)
上演演目数	25	36	48	34	36	96
年間上演回数	216	618	248	353	275	474
総入場者数 (主催公演)	約80万人	約79万人	48万人	約75万人	約29万人	約30万人
入場率(%)	88%	93%	N/A	94%	N/A	78%

出所：昭和音楽大学オペラ研究所資料、劇場ホームページ、文化庁「新国立劇場及び国立劇場おきなわの運営の在り方に関する検討会」資料（平成23年）、朝日新聞GLOBE紙面（2010年12月6日付）、筆者加筆。外貨金額は百万単位で表記。日本の新国立劇場の上演演目数、回数、入場者数にはバレエ、演劇も含む。MET以外の海外歌劇場は同様にバレエの上演も含む。

注：換算為替レートはUS\$1=80円、£1=128円、€1=104円。

表2 メトロポリタン歌劇場支出・収入の推移（2000年～2009年）（単位：100万米ドル）

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (%)	CAGR* (%)
総支出額 (総支出)	\$176	\$192	\$204	\$201	\$193	\$210	\$222	\$254	\$275	\$282 (100%)	5.37
うち給与・ ギャランティ	137	151	155	159	156	168	178	195	207	213 (75%)	4.99
総事業収入	107	118	124	122	125	130	128	139	143	154 (54%)	4.09
うちチケット 収入	77	78	79	77	79	82	83	90	94	93 (33%)	2.04
寄付金	69	74	70	69	69	80	89	114	120	127.3 (45%)	6.99
NY オペラ 公演数 (回)	221	215	228	221	222	226	228	223	219	216	
興行成績 (%)	93%	91%	82%	80%	79%	79%	79%	84%	88%	88%	

(出所：メトロポリタン歌劇場年次報告書、池原（2011）、筆者加筆）

CAGR：年平均成長率。(将来価値/現在価値)<sup>1/n</sup> - 1 という計算式にて2000年～2009年で求めた数字。

### 【参考文献】

朝日新聞 GLOBE 紙面（2010年12月6日付）

Auvinen, T. (2001) Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations, *The Journal of Arts Management, Law and Society* Vol.30, no.4

Bernstein, J.S. (2006) *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*, Jossey-Bass (山本章子訳 [2007] 『芸術の売り方』英治出版)

文化庁「新国立劇場及び国立劇場おきなわの運営の在り方に関する検討会」資料（平成23年）

林陽子（2004）『進化するアートマネジメント』レイライン

池原麻里子（2011）『メトロポリタン・オペラのすべて』音楽之友社

岩田陽子（2004）「アメリカのNPO 税制」レファレンス 2004年9月号

小林真理、片山泰輔（監修）、伊藤裕夫、中川磯郎、山崎稔恵（編）（2009）『アーツ・マネジメント概論』水曜社

『メトロポリタン・オペラ』（来日公演公式パンフレット）（2011）、ジャパン・アーツ

Mortier, Gerard (2006) 「公開講座『オペラ劇場運営の現在：フランス、伝統と前衛、実験する歌劇場』講義録」昭和音楽大学

太田正孝・佐藤敦子（2012）「異文化マネジメント研究の潮流と国際ビジネス実務への適用課題」国際ビジネス研究会全国大会報告

Siefert, Marsha (2004) The Metropolitan Opera in the American Century: Opera Singers, Europe and Cultural Politics, *The Journal of Arts Management, Law and Society* Vol.33, no.4

昭和音楽大学舞台芸術センターオペラ研究所、（2008）『オープン・リサーチ・センター整備事業 研究成果報告書』資料編 pp.49-50

Throsby, D. (2001) *Economics and Culture*, Cambridge University Press. (中谷武雄・後藤和子監訳 [2002])

『文化経済学入門』日本経済新聞社)

山田真一 (2008) 『アーツ・マーケティング入門—芸術市場に戦略をデザインする』水曜社

米倉誠一郎 (2011) 『創造的破壊 未来をつくるイノベーション』ミシマ社

渡辺通弘、武濤京子 (2006) 「英語圏 (アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア) のオペラ運営の現状と課題」『オープン・リサーチ・センター整備事業 研究成果報告書』 pp.209-240., 昭和音楽大学オペラ研究所