

エンターテインメント産業における価値共創のプロセス
—宝塚歌劇団と AKB48 の事例—

早稲田大学商学部
井上達彦ゼミナール 8 期
大北 はるか
水野 萌

要旨

エンターテインメント産業における商品は非常にライフサイクルの短いものであり、流行り廃りが激しい(Vogel Harold, 1993)。一時的に人気を獲得できたとしても世間からの興味関心が薄れてしまえば、その人気も消え去ってしまうため、流行り廃りに左右されず、ひとつの対象に熱中し続けるファンを創造することは重大な課題であると同時に困難であるといえる。

その課題に対し、和田(1999)は固定客やリピート顧客を創造するためには、顧客との関係性を強化し、ファンとの間にクロスパトロナイジングの状況を創り出すことが有効であると述べている。クロスパトロナイジングとは、ファンとのコミュニケーション活動を活発化することで、ファンとスターがお互いに支援し合っている状況のことである。つまり、「ファンと価値を共創する状態」と言い換えられる。和田はこの状況の重要性を述べてはいるものの、ファンにどのような動機付けをし、どういったプロセスで創り出されているのかということは述べていない。このプロセスを明らかにすることが本稿の目的である。

以上の問題意識に基づいて、本稿では比較分析を行った。比較対象としては、宝塚と同様ファンとのコミュニケーション活動を活発化させることで現代の音楽産業を盛り上げる AKB48 を取り上げ、インタビューによる定性調査を行った。

両者を詳細に比較した結果、両者の価値共創のプロセスは、「鑑賞型」と「参加型」という二つのパターンに類型化できることを明らかにした。宝塚の価値共創のプロセスは、ファンが公演を鑑賞し、宝塚らしさを深く理解していく過程に喜びを見出し、スター候補生の成長を見守ることで価値を共創しているという点において、「鑑賞型」と類型できると考えられる。

AKB の価値共創のプロセスは、ファンがメンバーの夢の実現に自らも参加することに喜びを感じ、自分の手でスターを育てようと積極的に育成に関与する。この点において、「参加型」と類型できると考えられる。

このように、両者のファンはそれぞれ異なる動機や関わり方でスターを共創しており、本研究では、その二つのプロセスを明らかにすることができた。

目次

1. はじめに	p. 4
2. 先行研究と調査課題	p. 4
2.1. エンターテインメント産業におけるファン創造	p. 5
2.2. 調査課題－価値共創のプロセス	p. 5
3. 調査対象と調査方法	p. 5
3.1. 調査対象	p. 5
3.2. 調査方法	p. 5
4. 事例	p. 6
4.1. 宝塚歌劇団	p. 6
4.1.1 宝塚の概要	p. 6
4.1.2 宝塚の価値共創のプロセス	p. 6
4.2. AKB48	p. 9
4.2.1 AKB の概要	p. 9
4.2.1 AKB の価値共創のプロセス	p.10
5. 事例の解釈	p.13
6. おわりに	p.15

1. はじめに

エンターテインメント商品は非常にライフサイクルの短いものであり、流行り廃りが激しい(Vogel, 1993)。多くの場合、一時的に人気を獲得できたとしても世間からの興味関心が薄れてしまえば、その人気も消え去ってしまう。そのため、流行り廃りに左右されず、ひとつの対象に熱中し続けるファンを創造することは、エンターテインメントに関わる人々にとって重大な課題であるものの、その実現は困難であると言われている。ファン創造に似た概念として固定客やリピート顧客創造について言及している和田 (1999)は、顧客との関係性を強化し、ファンとの間にクロスパトロナイジングの状況を創り出すことが固定客やリピート顧客の創造に有効であると述べている。クロスパトロナイジングとは、ファンとのコミュニケーション活動を活発化することで、ファンとスターがお互いに支援し合っている状況のことである。つまり、「ファンと価値を共創する状態」と言い換えられる。しかし、このような価値共創の状況をどのように創り出すかというプロセスについては和田 (1999)では明らかになっておらず、さらにその状況を宝塚というシングルケースでしか扱っていない。そこで宝塚と同じく、ファンの存在に支えられ、今日まで成長を続けてきた AKB48(以下、AKB)を宝塚の比較ケースとして取り上げる。

近年縮小傾向を見せる音楽業界において発展を続ける AKB は、秋葉原のオタク¹を中心に、老若男女のファンに支えられている。また、移り変わりの激しいエンターテインメント産業において、約 100 年にわたり存続している宝塚は、多くの女性ファンに支えられている。両者は、それぞれどのような理由でファンを惹きつけ、どのようにファンと共に価値を創っているのだろうか。

本稿では、AKB と宝塚を事例として取り上げ、ファンと価値を共創するプロセスを明らかにしていく。

2. 先行研究と調査課題

2.1. エンターテインメント産業におけるファン創造

消費者のニーズが多様化する現在、企業は市場の細分化や製品の差別化によって、それに対応しようとしてきた。しかし、エンターテインメント産業においては、従来の方法では対応しきれない。なぜなら、市場細分化、製品差別化という方法は、あくまで有形である製品ベースの対応に過ぎないからである。エンターテインメント産業は無形性、消滅性という特徴を持つサービス財の提供を軸としているため、細分化や差別化の方法では市場が好ましい反応を示さず、新規需要の獲得は難しい。そのため、エンターテインメント産業においては「リピート顧客づくり」が必要であると言える。

和田(1999)は、リピート顧客を創造するためには、顧客との関係性を強化し、顧客参画型の演劇をつくることが有効であると、宝塚の顧客創造の事例を用いて指摘している。中でも、宝塚のスターとファンの関係性がクロスパトロナイジングな状況であることを集客

装置として挙げている。クロスパトロナイジングとは、宝塚の場合、生徒はファンの支えがあるからこそ成長でき、ファンは生徒の成長を見ることが自身の生きがいになっている、といったように、ファンとスターが互いに支え合っている状況のことをいう。つまり、宝塚では、生徒がスターに成長するためにはファンの支えが必要不可欠であり、そういう意味でファンは宝塚の価値に不可欠なスターを共創しているといえる。

2.2. 調査課題－価値共創のプロセス

和田 (1999)は、ファンを創造するには、ファンと共にスターを創るクロスパトロナイジングの状況が重要であるということを指摘している。その状況を創るためには、ファンの存在が大きい、なぜファンがそこまで関与するのかという動機については述べられていない。

そこで本稿では、ファンをどのように動機付け、価値共創の状況を創出するのか、また価値共創をどのように達成していくのかという一連のプロセスを明らかにしていく。

3. 調査対象と調査方法

3.1. 調査対象

本稿では、前節で示した調査課題を明らかにするため、二つの事例を用いる。一つは、和田 (1999)と同様、ファンとの価値共創を行うことができている宝塚である。さらに本稿では宝塚と同じく、ファンの存在に支えられ、今日まで成長を続けてきた AKB を比較ケースとして取り上げる。

実際に、AKB にも和田 (1999)の述べたクロスパトロナイジング、つまりファンとの価値共創の状況が見られると考えている。というのも、AKB の総合プロデューサーである秋元康氏は、AKB をファンと共につくられるファン参加型のアイドルであるとしているからだ。つまり、AKB が発展した理由として、宝塚と同様にクロスパトロナイジングの状況が起因していると考えられるのである。このことから、AKB を比較ケースとして扱うことにより、調査課題についての考察をより一層深めることができると考えた。

3.2. 調査方法

本稿での調査は、宝塚 AKB のそれぞれのファン、宝塚関係者への聞き取り調査と、両者の劇場内外での観察を中心に行った。聞き取り調査は、宝塚のファン 12 名 (計 8 時間)、AKB のファン 6 名 (計 3 時間)、宝塚歌劇団元団員 2 名、現団員 1 名 (計 4 時間 30 分) を対象に行った。

また、宝塚大劇場を対象に 12 時間、東京宝塚劇場を対象に 20 時間、AKB の専用劇場を対象に 8 時間にわたって観察を行った。

このような調査手法を採用した理由は、ファンがスターを共創する動機を明らかにするためには、当事者であるファンへ実際にインタビューを行うことが必要であると考えたからである。さらに、実際に宝塚や AKB の組織内部の方へのインタビューを行うことで、ファンとどのような関係を築いてきたかという、生の声を聞き、書籍からは得られない情報を入手することを目的とした。

4. 事例

4.1. 宝塚歌劇団

4.1.1 宝塚の概要

宝塚は、女性のみで結成された歌劇団であり、男役も女性が演じることが他の劇団とは異なる大きな特徴である。1913 年 5 月、宝塚駅を終着駅として開業した阪急電鉄の前身、箕面有馬電気軌道・集客事業として、創始者である小林一三が設立した。創設当初は、「老若男女誰もが楽しめる国民劇」を目指したと言われている。当時小林は、三越百貨店で成功した少年音楽隊に構想を得て宝塚歌劇団を創設し、元々は少女による歌劇と言うよりは、学芸会レベルの出し物でしかなかった。しかし、この時代は若い女性が歌や踊りを披露すること自体が珍しかったため、次第に注目されるようになっていった。現在では、完成された芝居、華やかなショーを披露するようになり、多くのファンを魅了している。

「老若男女誰もが楽しめる国民劇」を目指していたため、人が集まる宝塚新温泉内のパラダイスにあった室内プールを改装して、そこに小さな劇場を開設した。これが、現在兵庫県にある宝塚大劇場の前身である。宝塚は、新たに東京都にも東京宝塚劇場という大規模な劇場を開設し、現在はこの 2 つの専用劇場で主に公演を行っている。東京宝塚劇場での公演は、毎回のように立ち見客がおり、稼働率は約 101%となっている。このような劇場での公演のチケット収入が、宝塚にとっての大規模な収益源となっている。

4.1.2 宝塚の価値共創のプロセス

宝塚のチームは、花、月、雪、星、宙の 5 組と、いずれの組にも所属しない専科ⁱⁱに分かれており、各組には公演の主役を務める男役のスター、すなわちトップスターが存在する。公演はスターシステムⁱⁱⁱに基づいて、彼らの特技が優先された構成になっている。

私はクラシックバレエを習っていたので、ダンスのシーンが多くある星組が好きになっていきました。星組のトップスターのダンスがとにかく凄くてカッコイイ！

(宝塚ファン歴 10 年 20 代女性)

上記のファンのインタビューからも分かるように、宝塚のファンは自身もクラシックバレエを習っていた経験があるなど、歌やダンスに精通した人が多いという特徴がある。し

かし、宝塚のファンが精通しているのはそれだけでない。宝塚のファンは、一般の観客には理解できない宝塚らしさを熟知しているのだ。なぜなら、宝塚には劇場に何度も足を運び、公演を観ないと得られない情報がたくさん埋め込まれている。ファンは、この普通の人が理解できない宝塚の隠し持つ情報に魅かれ、その情報を探ることで宝塚らしさを知りたいという欲求に駆られる。そのため、何度も劇場に足を運ぶことでその宝塚らしさを理解しようと努力するのである。

ファンに宝塚らしさを理解させるには、まず変わらない宝塚らしさを創り続ける必要がある。そこで宝塚には、持続的に宝塚らしさを創り出すため、「宝塚音楽学校」と「お付き」という制度が存在する。それだけでなく、その宝塚らしさをファンに理解させるための仕組みが必要となる。そこで、宝塚には「スター路線」という仕組みが設けられている。

宝塚音楽学校とは、宝塚の団員養成所である。宝塚の入団条件は、この宝塚音楽学校の卒業生に限られているため、劇団員になるためには必ず宝塚音楽学校に通わなくてはならない。毎年、定員 40～50 名に対し、約 1000 名の受験生がいるため、倍率は約 20 倍となっている。「東の東大、西の宝塚」と言われる程合格するのは難しく、体の柔軟性やリズム感、宝塚に適した容姿であるかどうかなどが試験で見られ、そうした厳しい試験に合格した者だけが入学できる。

予科 1 年・本科 1 年の 2 年間で舞台に必要な技能であるダンスや歌、芝居などを身につけられるよう、カリキュラムが組まれている。また、宝塚音楽学校の校訓は、「清く、正しく、美しく」であり、そうした技能を学ぶだけでなく、精神面から鍛え上げられる。

宝塚音楽学校の募集要項には応募条件の欄に「容姿端麗であること」と書かれており、それをものともせず応募する者が宝塚音楽学校には集まっており、我が強く自己顕示欲の強い生徒が多いといえる。そのような生徒を「清く、正しく、美しく」育成するため、宝塚音楽学校では、女軍隊とも言われる程厳しく指導される。その典型と言えるのが「鼓笛」という太鼓やクラリネットなどの楽器を持って行進する授業であり、元自衛隊の方から厳しく指導を受ける。元宝塚関係者の方は、宝塚音楽学校では自我を徹底的に洗い流されると語っていた。

また、音楽学校の生徒の大半が寮生活をしており、公私すべてにおいて、本科生が予科生を指導し、面倒をみている。予科生は登下校の際、二列縦隊で行進しながら、上級生を見つけた時には一人一人に挨拶をしなければならない。また、学校の予科室という予科生の控室にいる際も、笑い声を立ててはならず、大きな声で話すと予科生は本科生から怒られる。

こうした宝塚音楽学校での細かい規則や、公私にわたる上級生からの厳しい指導を通じて、入学当時は私の強かった生徒たちが、規律化され、「清く、正しく、美しく」を体現した生徒へと育っていく。この過酷な宝塚音楽学校での環境に耐えきることのできた者だけが、宝塚歌劇団という華やかな世界に入ることを許されるのである。

さらに、生徒は宝塚に入団した後、自分の憧れている同じ組の先輩に付き、指導をしてもらう。これをお付きと呼ぶ。お付きをするためには、生徒自らが付きたい先輩に直接お願いをする。基本的に1対1で先輩に付き、化粧前^{iv}の掃除、代表さんと呼ばれるファンクラブ代表の方の荷物運びなどのサポートをする代わりに、踊りや化粧の仕方などさまざまなことを指導してもらう。お付きのスタイルは人それぞれだが、宝塚らしい立ち振る舞い、歩き方などを、このお付きの制度を通して直接先輩から学ぶのである。

このように、宝塚音楽学校での教育とお付きによる指導によって生徒達は完璧な歌とダンスだけでなく、宝塚の世界観に徹底的に染め上げられるのである。そして、その生徒たちによって変わらない宝塚らしさを長きにわたって創り出すことができている。

さらに宝塚には、そうして創り出した宝塚らしさをファンに理解させるスター路線という仕組みが存在する。宝塚には劇場に何度も足を運び、公演を観ないと得られない情報がたくさん埋め込まれており、その醍醐味といえるのが「誰がトップスター候補生なのか」という情報だ。

トップスター候補生は、下級生時代からトップスターになるまでの道筋として、配役において新人公演で主役、パウホール公演で主役、本公演での3番手、2番手という段階を必ず踏む。これをスター路線と呼ぶ。公演の配役は全て劇団内部の人間が決めており、劇団側からスター候補生として扱われることを、「路線に乗る」と表現する。トップスター候補生は、容姿やスター性（オーラ、華やかさ）を重視して選ばれ、路線に乗ることで若いうちから主役などの重要な役を演じる機会を他の生徒より多く与えられる。

宝塚は、このスター路線に乗る候補生が誰なのかを、劇場に幾度となく通い、継続して公演を見続けたファンのみが見抜くことができるようにしている。なぜなら、劇団内部の人が配役だけでなく、舞台の立ち位置や衣装の華やかさも決めており、スター候補生になり得る生徒は、他の生徒よりも立ち位置が中央寄りであったり、衣装の装飾がより豪華であったりなどの工夫がされている。ファンは公演を観劇する際に、そのような細部にまで注目することで、スター候補生を見つけることができるのだ。このようにファンは、一般の観客では見抜くことができない情報を、自らの努力によって理解できることに喜びを感じる。そして、宝塚側から毎公演新たに提示される隠れた情報を読み解くために、足繁く劇場に通うのだ。

また、宝塚のファンは、自らの努力で見抜いたスター候補生が立派にトップスターに成長するように見守っている。

たとえば、「ガード」がその一つである。ガードとは、生徒が楽屋に出入りする際に、ファンが列をなして生徒を出迎え、お見送りする慣習である。これは、私設ファンクラブに所属しているファンしか正式に参加できず、一般客からスターを守る意味合いも含め、ガードと呼ばれている。ファンの多くは、自分が見抜いたスター候補生の私設ファンクラブに加入する。ガードにはいくつかのルールがあり、ファンはそれを守らなくてはならな

い。たとえば、生徒が楽屋から出てくる時は必ず座る、雨が降っていても生徒が自身の前に来た時は傘を閉じるなどといったものだ。これは、ファンから生徒への敬意の現れであり、生徒に舞台を下りてもなお自身がスターであるということを意識させる。このように舞台以外でも自身がスターであるを意識することこそ、並みならぬスター性を持ったトップスターに成長するために必要不可欠な要素なのである。

このように、宝塚らしさを熟知したファンのみがスター候補生の成長を見守ることで、宝塚ではトップスターをファンと共に創ることができているのだ。

さらに、宝塚には自分の見抜いたスター候補生がトップスターに成長したらそれで終わりになるのではなく、ファンを長く留まらせる仕組みがある。それは「スターの短期交代」である。宝塚では、トップスターになるまでには平均して約 14 年かかるにも関わらず、トップスターの平均就任期間は 2、3 年と短い。これは、宝塚の「清く、正しく、美しく」の組織理念の中の、美しくという部分を遵守するためには若さが必要であるためである。

「世代交代に伴って一時期、芸の質が低下するデメリットはあるが、ショーで躍らせたら、上手下手よりも若さのほう光る。(社団法人日本演劇協会会長兼宝塚歌劇団特別顧問植田紳爾)。」「(週刊東洋経済,2003, 56 頁)

このようにトップスターの就任期間が短くなっていることは、ファンたちのローテーションを生み出す機能も併せ持っているといえる。なぜなら、トップスターを短期間で交代させることで、ファンが新たにスター候補を探す動機が生まれ、再び宝塚の持つ隠れた情報を見抜くため、劇場に足を運ぶ。これが、ファンを長く留まらせる仕組みになっている。

4. 2. AKB48

4.2.1 AKB の概要

AKB は、2005 年、作詞家としても有名な秋元康が総合プロデューサーとして「秋葉原 48 プロジェクト」を開始したことに端を発する。また近年では国民的アイドルグループと呼ばれるまでに成長を遂げた。「会いに行けるアイドル」をコンセプトとし、これまでテレビの中でしか見ることができなかったアイドルとは異なり、実際に生で会えるアイドルをつくり出したのである。

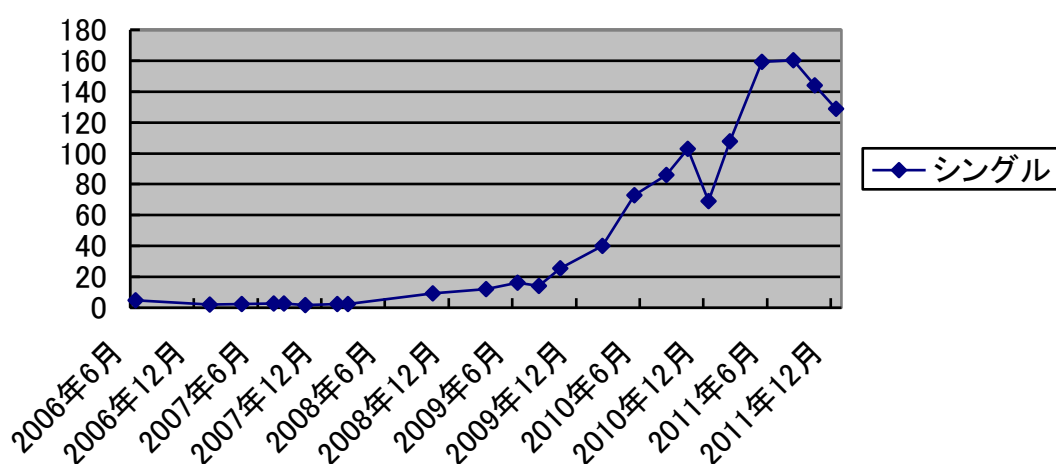
このコンセプトにした大きな理由として、秋元が、小劇団が小さな小屋から大きな劇場に変わっていく姿を見て、「お客様の力は凄い」と感じていたことが挙げられる。秋元は、お客様の力で成長していく過程を見たいと思い、初めは小劇団をつくろうとした。これは、他のアイドルがパフォーマンスを披露する機会を、ライブやコンサートと称するのに対して、AKB が公演と称しているところからも、その意図が垣間見える。秋元は毎日公演をやりたいと思っていたが、芝居では続かないと思ったので、歌とダンスを披露する

アイドルグループをつくることにした。こうして行きついたコンセプトが「会いに行けるアイドル」なのである。この「会いに行けるアイドル」というコンセプトを実現するため、東京都千代田区秋葉原に秋葉原 48 シアター (現 AKB48 劇場) という専用劇場を開設した。

小劇団が小さな小屋から大きな劇場に変わっていくように、AKB もまた、専用劇場という小さな場所だけでなく、現在は日本の音楽市場において CD 売上を主な収益源とし大きな成功を収めている。

表 1 メジャーデビュー以降の CD 売上推移 ^v

(万枚)



4.2.2 AKB の価値共創のプロセス

AKB は現在、チーム A、チーム K、チーム B、チーム 4 の 4 チームに分けられ、日替りでチームごとに公演を行っている。AKB のファンたちは、その中からそれぞれ、推しメンという自らのお気に入りのメンバーを選び出し、その推しメンの夢を叶えるために応援している。この推しメンの存在が、日常生活の恋愛がたとえうまくいかなくとも、ファンたちの生活を豊かにしているのである。AKB のメンバーが恋愛禁止のルールを課せられているのもこのためだ。このように、ファンたちはそれぞれ AKB が提供している「会いに行けるアイドル」に恋をして、愛着を持つ。ファンは、自分が愛着を持ったメンバーの「スターになりたい」という夢を叶えてあげたいと思い、自らがそのメンバーをスターになれるようにと懸命にプロデュースするようになるのである。

AKB のファンたちが「メンバーの夢を自らが叶えてあげたい」という思いを抱くのは、AKB がメンバーに対するファンの愛着を高める工夫を凝らしているからである。その一つに、専用劇場を設けている点が挙げられる。専用劇場を持つことで、公演のためにその都度、劇場を借りる必要がないため、毎日公演を行うことができる。そのことで、ファンは

継続して劇場に足を運ぶようになり、通えば通うほど、メンバーに対し愛着を持つようになる。

また、ファンが愛着を持つようになるもう一つの工夫が AKB のメンバーには、アーティストとして完成されたパフォーマーは少なく、むしろ未完成を売りにしている点である。未完成であることにより、ファンがアドバイスをできる部分を残しているのだ。

AKB のオーディションで選ばれたメンバーは、素人同然で、ダンスや歌はおろか、スキップすらできないメンバーもいる。ファンはこのようなメンバーに対して、親近感を覚え愛着を持つようになる。メンバーは、初めチームに配属される前に研究生として活動をし、研究生だけの公演を行う。この研究生公演は、歌やダンスもまだまだ未熟だが、それ故毎回確実な進歩を見ることができ、ファンにとっては、アイドル育成ゲームを現実楽しめる雰囲気魅力的であるという。このように AKB は常に未完成の状態であるため、メンバーの成長の幅も大きい。そのためファンは自分の目でその成長を追うことができ、プロデュースを存分に楽しめるようになっている。

また、AKB のメンバーがダンスや歌に対して素人同然であるため、応援する側であるファンにもそれに関する特別な知識は必要ない。そのため、誰でも簡単にメンバーのプロデュースをすることができる。ファン誰もがメンバーのプロデュースに深く関与できる機会として、AKB には「握手会」と「選抜総選挙」が設けられている。

握手会では、ファンが直接メンバーと会話することが許され、アドバイスを行うことができる。CD を購入することで自らが会いたいメンバーを選び、握手をする権利を得られる。特にその思いが強いファンは、何枚も CD を買い、何度もメンバーとの握手をすることで、熱心にアドバイスをしている。

また選抜総選挙では、ファンにメンバーの評価をさせている。AKB はグループが大人数であり、通常はそれぞれのチームに分かれて公演を行っているため、シングルをリリースする際は 20 人程度の選抜メンバーのみがレコーディングに参加し、宣伝のための音楽番組にも出演する。さらに、選抜メンバーの中でも CD のジャケット、写真集、雑誌のグラビア写真などに優先的に出演できるメンバーは、メディア選抜と呼ばれており、概ね 12 人程度が選出される。そうした選抜メンバーを、ファン投票により決めることを選抜総選挙という。選挙の立候補資格は、AKB の正規メンバーだけでなく、その研究生や AKB の姉妹グループである SKE48^{vi}や NMB48^{vii}のメンバーにも与えられ、第 3 回選抜総選挙では、総勢約 150 名が出馬している。ファンは、CD に付属されている投票券や、公式モバイルサイトで投票をすることができる。開票結果の 1 位が、新作 CD のセンターポジションを務め、1 位から 12 位までがメディア選抜、1 位から 21 位までが選抜メンバーになる。プロデュースの秋元は、選抜総選挙を通じて、メンバーに自分が目指している世界の厳しさや、ファンのおかげで、AKB はここまで成長することができたということを今一度実感してほしいという。

また、選抜総選挙は、メンバーがファンの票を獲得しようとファンを大事にするようになるだけでなく、明確な順位づけを通じて敢えて苛酷な世界をファンにも明示することで、「自分の応援している子を選抜メンバーにしてあげたい」という心理がファンに働き、他のメンバーを応援するファンと争って CD を買い、応援するようになる。その際、ファンは自分の応援しているメンバーだけでなく、そのメンバーが所属しているチームのエースにも投票する傾向がある。なぜなら、ファンは、自分の応援しているメンバーの所属しているチームの公演に何度も足を運ぶことで、メンバーだけでなくチームに対しても愛着を持つようになっているからだ。こうした状況がファン同士にも結束力を生みさせており、それが他のチームにも負けたくないというライバル意識を醸成させている。同じメンバー、チームを応援するファン同士は協力し合い、ライバルのメンバーを応援するファンとは競い合う。このようなファン間の競争が、多くのスターを生み出す。

「K は常に A と比較されてきましたね。(K は)A と比較されたことで強くなった気がするし、メンバー同士も、お客さんも、とにかく結束力があるな、と(株式会社 AKS 広報担当 西山恭子)。」(Quick Japan, 2009, 86 頁)

このように多くのファンがそれぞれメンバーの育成に積極的に関わることで、AKB では多くのスターをファンと共に創ることができているのだ。

さらに、AKB には愛着を持ったメンバーがスターに成長したらそれで終わりになるのではなく、ファンを長く留まらせる仕組みがある。それは、新たなメンバーとの出会いの場を設けることである。近年は半年に 1 回のペースでオーディションが行われ、研究生が次々と増える。そのため、ファンは劇場に足繁く通うことで、自分が応援したいメンバーを新しく見つけることができる。また、握手会でも新たなメンバーと出会う機会がある。握手会はメンバー一人ひとりにブースが割り当てられる場合もあれば、メンバーが 2、3 人でペアを組む場合もある。このような場合は、ペアを組んでいるメンバー全員とファンは握手をすることができる。

(「推しメンは誰ですか?」の質問に対し) あっちゃん(前田敦子)から北原に変わりました。北原はやっぱり可愛いってのもありますけど、握手が楽しいってのがありますね。

(AKB ファン歴4年目 20代男性)

握手会は、ただファンが自分の好きなメンバーと触れ合う場となっているだけでなく、ファンが応援するメンバーを新しく選ぶ場としても機能している。

このように、AKB は自らのお気に入りのスターだけではなく、いくつかの場面で新たに未完成なメンバーを、積極的にファンと関わらせている。このような出会いの場を設けることで、もともとプロデュースしていたメンバーが成長してしまった後も、ファンは別のメンバーに対して「自分がスターにしてあげたい」という思いを持つことができる。これが、ファンを長く留まらせる仕組みになっている。

5. 事例の解釈

本稿では、ファンと共にスターを創る価値共創の状況に対して、ファンにどのような動機付けをし、どのように価値を共に創り出しているのかという一連のプロセスを明らかにすることを目的としてきた。さらに、この調査課題についてより一層深い考察を行うために、宝塚ならびに AKB をとりあげ、比較ケースとして価値共創のプロセスを見てきた。

両者のプロセスを比較すると、ファンが価値共創に関与する動機や関与の仕方といったプロセスの本質は異なっていることが分かる。そこで本稿では、宝塚、AKB それぞれのケースに基づいて、価値共創のプロセスを2つの型に分類したい。

宝塚のファンは、レベルの高い歌とダンスだけでなく、一般の観客には理解できない宝塚らしさに強く魅かれている。宝塚らしさを理解するためには、宝塚側が毎回公演の中に埋め込んでいる隠れた情報を見抜く必要がある。その隠れた情報を見抜く醍醐味が、スター候補生は誰かということだ。ファンは、スター性のある生徒はどのような生徒なのか、スター候補生を見抜くために着目するポイントなど、宝塚ならではの専門的知識を身に付けていくことに喜びを覚えている。そのため、劇場に何度も足を運び、公演を観ることで、専門的知識を身に付けようと努力をする。宝塚では、努力をし、宝塚らしさを熟知したファンのみが、スター候補生を見抜くことができ、成長を見守ることで、スターという価値を共に創っているのである。このようにファンは、公演を鑑賞し、宝塚らしさを深く理解していく過程に喜びを見出し、スター候補生の成長を見守ることで価値を共創しているという点において、宝塚の価値共創のプロセスは「鑑賞型」と類型できると考えられる。

AKB のファンは専用劇場に足繁く通うことで未完成なメンバーに対して愛着を持つようになる。そしてメンバーの夢を「自分が叶えてあげたい」という想いを抱くようになる。さらにメンバーは初め素人同然であるため、専門知識のない人でも育成に関与できる機会を多く設けている。たとえば、握手会では、ファンが各々感じたことを直接メンバーにアドバイスすることで、メンバーが成長できる。また、選抜総選挙では、センターなどのポジションをファン投票により決めており、実質メンバーがスターになれるかどうかはファンによって決まるといえる。これらの機会があることにより、多くのファンが各々スターのプロデュースに関与することができ、ファンが互いにメンバーの夢を叶えるために競い合うことで、AKB には多くのスターが創られる。AKB では、ファンがスターの育成に積極的に関わることで、多くのスターをファンと共に創ることができている。このようにフ

ファンはメンバーの夢の実現に自らも参加することに喜びを感じ、自分の手でスターを育てようと積極的に育成に関与する。この点において、AKBの価値共創のプロセスは「参加型」と類型できると考えられる。

また、このような型の違いは、両者の持つ収益モデルの違いからくるものだといえる。

宝塚が鑑賞型の価値共創プロセスである理由は、宝塚が劇場を中心としたビジネスであり、公演のチケット料金が主な収益源となっているからであると考えられる。なぜなら、劇場ビジネスの場合、劇場という同じ時空間を共有する以上、客席も含め劇場全体で作品の世界観を創り出す必要がある。そのためには、観客にはその世界観を理解してもらうことが大切であるが、深く関与し過ぎて世界観を壊されてしまうことは避けなければならない。そこで宝塚では、ファンにはあくまでも鑑賞というかたちで関わってもらい、宝塚らしさの作り手ではなく良き理解者になってもらうことで、宝塚の世界観をファンと共に創ろうとしたのだと考えられる。

一方、AKBが参加型の価値共創プロセスである理由は、活動の場が劇場に留まらず、多数のメディアに進出し、その出演料やCD売上が主な収益源となったからであると考えられる。複数のメディアという誰でも見られる開かれた空間で活動をする以上、世界観を固定してしまうのではなく、メンバーの個性を伸ばした上で、さまざまなメディアで活躍できる多くのスターを生み出すことが重要となる。また、複数のスターがいれば、そのスター同士の組み合わせを替えるなどして、CDのジャケットのバリエーションや特典の種類を増やすことができるため、主な収益源であるCDの売上をも上げることができる。そのためAKBは、より多くのファンに積極的に育成に参加してもらうことで、さまざまな個性を持つ複数のスターを共に創ろうとしたのだと考えられる。

このように、一見同じように見えた両者だったが、実はその動機などにも踏み込んで深く見ると、価値共創のプロセスは二つに類型化できることが分かった。そして、その理由は、両者の持つビジネスモデルや収益構造に違いがあるからだといえる。このことから、収益構造に合った価値共創の方法がそれぞれあると考えられる。両者は、その方法に合わせて上手くファンを動機付け、またファンを価値共創に巻き込むために必要な仕組みを築いていったといえる。

表 2:比較分析

	宝塚 (鑑賞型価値共創プロセス)	AKB (参加型価値共創プロセス)
主な収益源	劇場収入	CD、メディア出演料
ファンが魅了される要素	宝塚らしさ	未完成
ファンが関わる動機	宝塚らしさを理解したい	メンバーの夢を叶えたい

ファンの関わり方	見守る	プロデュースする
関わるファン	宝塚らしさを熟知したファンのみ	誰でも参加

6. おわりに

本稿では、和田 (1999)が述べていなかったファンと価値共創をする際の一連のプロセス、中でもファンの育成の動機について明らかにした。また、比較分析を行ったことにより、価値共創のプロセスは、「鑑賞型」と「参加型」という二つのパターンに類型化できることを明らかにした。

さらに、本稿の事例分析から実務的な示唆も与えることができると考えている。たとえば、流行り廃りの激しいアイドル産業こそ、ファンと深い関係を構築し、共に価値創造を行うことは重要である。メディアを中心に活躍するアイドル産業にとっては、一見ファンが抱くアイドル像を壊さないためにもファンと一定の距離を保っている方が有効に思える。しかし、価値共創を実現するためには本稿で扱った AKB のように、専用劇場や握手会などアイドルとファンが直接関わる機会を設けることはとても重要であるといえるだろう。なぜなら、メディアのみでは、一時的な流行で終わりを迎えてしまいがちだが、継続的にメンバーと直接関わってきたファンは、そのメンバーに対し愛着を持つため、簡単には離れない。そのため、流行りに左右されずファンを持続的に巻き込み、スターの育成に関与させることができるのだ。

また、アイドル産業だけでなく劇場を中心としたビジネスに対しても示唆を与えることができる。劇場ビジネスは高い稼働率を維持するのが非常に困難な産業であるため、宝塚の事例で見たスター路線や AKB での選抜総選挙という仕組みのように、ファンを巻き込むためにあえて生徒やメンバーの序列を明確にし、ファンの関心を引くことは他の劇場ビジネスにおいても有効であるかもしれない。

しかし、本稿には、宝塚と AKB という二つのケーススタディのみを用いたため、他に
ある要素を見きれていないという点で限界があるといえる。また、専用劇場やスターの成長過程の提示という二つの要素は、スターという存在が中心となったエンターテインメント産業において重要な要素に過ぎないといえる。例えば同じ劇場ビジネスを主軸にする劇団四季は、一人のスターを中心とした公演ではなく、ストーリーなど作品全体が価値となっている公演を行っている。この場合、スターの成長過程の提示という要素はさほど大きな意味ももたないだろう。今後は、こうしたスターに頼らない劇場ビジネスは、ファンと何かしらの価値を共創しているのか、また、実現しているのならば、いかにして継続的にファンを魅了し関与させているのかを見ていくことが今後のエンターテインメント産業における研究をより発展させる一手になると考える。

注

- i 1970年代に日本で誕生したサブカルチャーのファンの総称。
- ii 特定の組に所属しない一芸に秀でた生徒の集団のこと。
- iii スターシステムとは、演劇・映画・プロスポーツなどの興行分野において、高い人気を持つ人物を起用し、その花形的人物がいることを大前提として作品制作やチーム編成、宣伝計画、さらには集客プランの立案などを総合的に行っていく方式の呼称。
- iv 生徒が化粧をするための鏡台のこと。
- v シングル CD 売上枚数大辞典 <http://music.geocities.jp/utamaruxxx/CDuriage.htm> 参照。
- vi 2008年、愛知県名古屋市中区栄に誕生した AKB48 の姉妹アイドルグループ。
- vii 2010年、大阪府大阪府中央区難波に誕生した AKB48 の姉妹アイドルグループ。

参考文献

- 井上達彦・真木圭亮(2010),「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム ― 公文教育研究会の事例 ―」『早稲田商学』第 426 号。
- 岡島紳士(2011),『AKB48 最強考察』晋遊舎
- 岡島紳士・岡田康宏(2011),『グループアイドル進化論「アイドル戦国時代」がやってきた!』毎日コミュニケーションズ社。
- 太田省一(2011),『アイドル進化論 南沙織から初音ミク、AKB48 まで』筑摩書房。
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵(1998),『マーケティング革新の時代①顧客創造』有斐閣社。
- 週刊プレイボーイ編集部(2011),『AKB48 ヒストリー研究生公式教本』集英社。
- 青弓社編集部(2009),『宝塚という装置』青弓社。
- 宝塚歌劇団(1964),『宝塚歌劇五十年史』宝塚歌劇団。
- 宝塚歌劇団出版部(1974),『宝塚歌劇の 60 年』宝塚歌劇団。
- 宝塚歌劇団(1984),『宝塚歌劇の 70 年』宝塚歌劇団。
- 田中秀臣(2010),『AKB48 の経済学』朝日新聞出版。
- 中本千晶(2009),『なぜ宝塚歌劇に客は押し寄せるのか 不景気も吹き飛ばすタカラヅカの魅力』小学館
- 西尾久美子(2010),「エンターテインメント産業のキャリア形成と興行―宝塚歌劇の事例―」『京都女子大学現代社会研究』第 13 号,49～62 頁。
- Harold L. Vogel(1993),『エンターテインメント・ビジネス:その構造と経済』内藤篤訳,リットーミュージック。
- 宮本直美(2011),『宝塚ファンの社会学 スターは劇場の外で作られる』青弓社。
- 吉田大助(2009),「AKB48 永久保存版大特集」『Quick Japan』Vol.87,49-121 頁。
- 和田充夫(1999),『関係性マーケティングと演劇消費―熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモンド社。

参考サイト

- AKB48 公式ウェブサイト(<http://www.akb48.co.jp/>)、アクセス日時:2012 年 1 月 31 日
- 宝塚歌劇団公式ウェブサイト(<http://kageki.hankyu.co.jp/>)、アクセス日時:2012 年 1 月 31 日
- エケペディア(<http://www23.atpages.jp/akb49/>)、アクセス日時:2012 年 1 月 31 日