

文化イベントの顧客満足と ロイヤルティ形成についての研究

～『ラ・フォル・ジュルネ』日仏比較と顧客満足モデルの提示～

八 塩 圭 子

要 旨

世界的にも集客力と知名度で定評のある文化イベント「ラ・フォル・ジュルネ」について発祥の地ナントと東京公演とを比較した結果、「イベントの位置付け」「財政基盤」「客層」の面で違いが明らかになった。文化イベント成功と継続の要件には、①誰もが参加出来る企画内容、②財源の安定性、③共通価値の認識の3つが挙げられる。

また、当該イベントの顧客満足がどのように形成されているかを明らかにするため、JCSIの因果モデルなどを参考に全体モデルとそれに関わる仮説を提示した。このモデルは、顧客満足に関わるサービス要素を中心的要素（出演者、演奏曲など）と周辺の要素（雰囲気、食事情など）に分類し、両評価が顧客満足、推奨意向、ロイヤルティの形成に寄与するという仮説を反映させたものだ。

キーワード：音楽祭、文化イベント、共通価値、顧客満足、JCSI

I. はじめに～「ラ・フォル・ジュルネ」ケース研究の振り返り～

『現代経営経済研究』第13号（第4巻第2号）掲載の、『ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン』がもたらしたもの～100万人集客の音楽イベントが創出する社会的・経済的価値』において、「ラ・フォル・ジュルネ」がクラシック界と丸の内の地域にもたらした社会的・経済的価値を明らかにした。

クラシック界の裾野を拡大させ、「安い、短い、気軽」な音楽祭というフレームワークを定着させ、開催地である丸の内にとって、文化的イメージの発信、集客の玄関口としての機能を果たし、丸の内の地域ブランド向上に寄与したとまとめた¹⁾。

その中で、本家ナントとの比較、「ラ・フォル・ジュルネ」来場者への定量調査をはじめ、多角的に「ラ・フォル・ジュルネ」の価値と効果を明らかにする必要性を指摘した。そこで本稿では、この音楽祭の発祥の地であるフランス、ナントで2017年2月に開催された「ラ・フォル・ジュルネ・ドゥ・ナント」での取材を通して本家と日本を比較し、文化イベントの成功と継続へのインプリケーションを提示したい。合わせて、文化イベントの満足度を高める要素やロイヤルティ形成の仕組みを明らかにする研究の過程をまとめたい。サービス分野での顧客満足研究、エンタテインメント分野の先行研究をレビューし、全体モデルと仮説を設定する。

Ⅱ. 「ラ・フォル・ジュルネ」日仏比較

まず、Ⅱ章では前稿で行ったケース研究の続きとして、「ラ・フォル・ジュルネ」日仏比較を通して文化イベントの成功と継続の要件を模索する。続くⅢ章で、ケース研究を文化イベントの顧客満足研究につなげ、全体モデルと仮説提示までの研究ノートをまとめる。

Ⅱ-1. 本家ナントの音楽祭取材

パリより南西に位置するナントは、ロワール川が大西洋に流れ込むあたりに開けたロワール地方最大の都市である。人口約30万人はフランス第6位で、ペイ・ド・ラ・ロワール州の州庁所在地となっている。フランス観光開発機構のWEBサイトによると、18世紀にはアフリカとの砂糖と奴隷の貿易で繁栄したという歴史を持ち、現在もフランス屈指の貿易港として重要な役割を担っていると説明されている²⁾。フランス人が「住みたい街ランキング」では常に上位に入る人気で、「旅行者が選ぶヨーロッパ最高の街ランキング」

では、2017年パリを抜いて4位になった³⁾。この快挙に、「ラ・フォル・ジュルネ」の開催も大きく関わっている。

2017年2月1日から7日にかけて、音楽祭の日本招聘を手がけるKAJIMOTOが企画制作する「ラ・フォル・ジュルネ in ナントオフィシャルツアー」に同行取材させてもらった。羽田からパリのシャルル・ド・ゴールを經由してナントの空港に到着。「ラ・フォル・ジュルネ・ドゥ・ナント」が開催されるのはナントの中心部、「ナントの勅令」が発せられた「ブルターニュ公城」の近く。「シテ・デ・Congレ」という国際会議場を中心に、「LU」のロゴでお馴染みのビスケット工場跡地を改装した劇場、スポンサーでもある銀行CICのビル内など、歩いて回れる複数の会場を舞台に開催される。公演数は東京の倍以上の340公演（有料公演）あり、約2000人のアーティストが出演する。1995年にスタートし、2017年で23回を数える。「安い、短い、気軽」な音楽祭というフレームワークはこの地で誕生し世界に広がっていったもので、本家に遅れること10年、2005年から東京でスタートした経緯は前稿に書いた通りである。

筆者は3日間（2017年2月3～5日）開催された「ラ・フォル・ジュルネ・ドゥ・ナント」で1日平均6公演をはしごしながら、会場の様子や周辺を取材し関係者にヒアリングを行った。落ち着いた佇まいで、繁華街でもそれほどごった返す印象のない閑静な地方都市にあって、会場内はナント中の人が詰めかけていると言っても過言ではないほどの混雑ぶり。大体45分で1公演が終わり、来場者が次なる公演に遅れまいと短い空き時間で一斉に違う会場に移動する際は、東京の満員電車並みという印象だ。東京でもお馴染みとなっている無料コンサートも人通りの激しいエントランスホールで切れ目なく行われ、賑やかさを倍増させている。（参考写真1）

メイン会場である「シテ・デ・Congレ」の造りと、東京国際フォーラムほど広くないという事情もあり、人混みの中をかき分け出演アーティストが会場内を歩いていて、来場者からフレンドリーに声をかけられたり一緒にカメラに収まったりするシーンも多く見かけた。午前中には地元の小学生らし

き団体が先生に引率されて大挙して押し寄せ、公演前に注意を受けたり広場でワイワイランチを食べたりしている。この音楽祭のタイトル「ラ・フォル・ジュルネ」(直訳すると「常軌を逸した日」)にぴったりの、通常のクラシックコンサートでは見られない「ラフさ」や「親密さ」が感じられた。

「リズム」というテーマが掲げられた今回は、ワルツなどの舞曲曲が多く演奏され、打楽器が活躍する演目も目立つ。5月の東京公演と共通する出演者、曲目に加え、ナント限定の公演は日本からのツアー参加者に人気だった。日本人アーティストも数多く出演し、特に和太鼓奏者の林英哲氏が最終日のファイナルコンサートでスタンディングオベーションの喝采を受けていたのが印象的だった。

参考写真1 「ラ・フォル・ジュルネ・ドウ・ナント」の1シーン
(シテ・デ・コングレで筆者撮影)



Ⅱ-2. ナントで音楽祭を立ち上げた歴史的経緯

「ラ・フォル・ジュルネ」ジェネラルディレクターのジョエル・ケリヴァ

ン氏と、ナント市の文化担当の助役ダヴィッド・マルティノー氏にヒアリングした内容を中心に、ナントで音楽祭を立ち上げた歴史的経緯をまとめる。

ナントはフランス屈指の貿易港として栄えたと前述したが、1989年に造船所が他の地域へ移転してしまい、不況に陥った時期があった。当時のナント市長ジャン＝マルク・エロー氏（オランダ政権下で首相と外務大臣を歴任）が、「眠れる森」と言われていたナントを文化で再興しようと様々な政策を実行した。まずは、本社が買収され、操業停止したままだったビスケット工場の跡地を改修し、劇場やカフェ、ギャラリーなどを併設するLU（Le Lieu Unique リュ・ユニーク）という文化施設に造り直した。こちらが、「ラ・フォル・ジュルネ」の会場にもなっている。（参考写真2）

参考写真2 ビスケット工場跡地を改装して造られた文化施設「LU」（筆者撮影）



また、20年計画で立ち上がったのはロワール河の中洲に位置する「ナント島」プロジェクトだ。ナント島はかつて重工業の中心地であり、大規模な造船所があったが、全てこの地から撤退してしまい、後に産業廃屋と荒廃した環境が残された。その地を文化、教育、観光などの拠点として蘇らせようと

いうプロジェクトである。

こうした文化政策から生まれ、現在のナント観光で欠かせない存在となったのが、「ラ・フォル・ジュルネ」と「ラ・マシ・ド・リル」だ。

まず、「ラ・マシ・ド・リル」とは、ナント島に拠点を置いて活動する大道芸劇団「ロワイヤル・ド・リュクス」が展開しているアトラクションだ。工場で使われていた素材を再利用して、巨大な機械仕掛けのゾウやクモの乗り物、メリーゴーラウンドなどを造り、人が乗って楽しめるように仕上げた。様々な廃材が繋ぎ合わさり、継ぎ目には釘が露になった動物たちが、何十人という観光客を乗せて工場跡地を練り歩く姿は、ナント観光の目玉となっている。

一方、「ラ・フォル・ジュルネ」については、エロー市長から当時から音楽ディレクターとしてその名を轟かせていたルネ・マルタン氏に「クラシック音楽で何かできないか」と打診があった。そこで、ナント市民が集まりやすいように、「お祭り」の要素を高めて誰もが行きやすい音楽祭の提案がマルタン氏からあって、今のような形ができた。

文化先進国フランスというイメージがあったので意外だったのだが、マルティノー氏曰くフランスでも80%の人がいわゆる「上演もの」(演劇、コンサート、オペラ、バレエなど)には全く行かないのだという。だからこそ、価格が安くて時間が短くて気軽に行けるという雰囲気作りが重要で、このフレームワークでなければここまで定着しなかったと話す。客層としては高年齢層が中心で、先生の引率で1万人の小学生が学割で来ている他は、20代から30代の中間層がすっかり抜け落ちているのが悩みの種だという。筆者も会場内で感じていたが、年齢層という面ではナントよりも東京公演のほうがかなり多様化している。それは、東京ならではの「未就学児も参加可能」という特徴のなせる技なのだが、詳しくは後ほど述べる。

95年に始まった音楽祭が定着したと実感したのは5年ほど経った頃だったとケリヴァン氏は振り返る。この間、音楽祭としての収支は赤字となっていたが、そもそも収益を上げることを狙っていたのではない。集客と街の活性

化という目的に照らせば、「開催日数もコンサート数も増え、拡張していくにつれ、文化イベントとして定着し国際的な名声も上がった」（ケリヴァン氏）。2000年以降は収支のバランスも採れるようになった。

現在の「ラ・フォル・ジュルネ・ドゥ・ナント」の総予算規模は約550万ユーロ。そのうちの3分の1がナント市（100万ユーロ）、ペイ・ド・ラ・ロワール州（30万ユーロ）、国からの公的助成金で、3分の1が民間のスポンサーからの協賛金、3分の1はチケット収入だとマルティノー氏から説明があった。ナント市長肝入りの文化政策としてスタートした当初は公金の割合が多かったが、民間スポンサーが増えるに従って割合が変わってきた。民間企業からの協賛金のほぼ3分の1の約40万ユーロはCIC（Crédit Industriel et Commercial）という銀行が拠出し、その他100社ほどの中小企業が名を連ねているという。

この「3分の1モデル」とも言うべき割合が「ラ・フォル・ジュルネ」には合っているとマルティノー氏は強調する。公金を増やすこともできるが経済界にメセナとして参加してもらうことに意味があるので、「公金、民間、チケット収入」の割合は3分の1ずつが適正である。民間スポンサーの中でも、もっと大きな国際的大企業にアプローチすると、もっと派手な演出や大スターの出演を要求されるため、今の割合のままがいい。なぜなら、「ラ・フォル・ジュルネは地域のものであり、ラ・フォル・ジュルネのスターはアーティストではなく、ラ・フォル・ジュルネそのものだからだ」（マルティノー氏）。

Ⅱ-3. ナント文化政策の効果と東京との比較

前項で紹介した「ラ・フォル・ジュルネ」と「ラ・マシ・ド・リル」以外にも、ナントの文化政策として様々なイベントを開催したり、国立の美術学校のリフォームなどアート系の学校を充実させ、アーティストやクリエイターが仕事をしやすい環境を整えたりした。ITとアートを融合させるような拠点やビジネスを生み出そうという施策も行われている。ナント市は、エ

ロー市政以降、市の予算の13~15%程度を使って多角的に文化政策を継続している⁴⁾。

その結果として、ナントはパリに次ぐ「文化都市」として認められるようになった。文化に関連する雇用は10年で、フランスの中で最も増えた都市になった。雇用の多さもまたパリに次いで2位に位置する。「眠れる都市」が「文化都市」として復活を遂げたのだ。

文化都市になったことによって、別の分野での雇用も生み出した。フランス国鉄(SNCF)の予約関連部門やフランス郵政公社(La Poste)の金融関連部門がナントに移転してきて、それぞれ500人、400人という雇用を創出したという実績がある。移転の決め手となったのは、人材の豊富さ、人件費の安さに加え、文化・芸術が充実しているから。結果、ナント市の人口は1990年代以降10%増加し、雇用は30%増加するという成長を見せた⁵⁾。

総括すると、「ラ・フォル・ジュルネ・ドゥ・ナント」は港湾事業衰退で景気低迷したナントを再興する一連の文化政策の象徴であり、これによって文化都市としての地位を手に入れ、ナントの雇用と人口拡大に寄与したと言える。一方、東京で開催される「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン」は広い意味で「地域振興」という同じ枠組みの中にあるとも言えるが、意味合いは異なる。オフィス街しかなかった丸の内に次々商業ビルが誕生し、商業街、観光スポットへと変貌していく過程で、「ラ・フォル・ジュルネ」が集客の玄関口としての機能を果たし、丸の内ブランドの向上につながった。「街の再興」という目的で考えれば、丸の内開催の「ラ・フォル・ジュルネ」よりも、金沢、新潟、琵琶湖、鳥栖と地方で開催されたもののほうが共通項は多い。特に鳥栖は、市長のリーダーシップにより始まり、鳥栖市の人口とほぼ同じ来場者を記録し、人口増加に伴って来場者も増加しているなど、ナントに近い効果を上げている。

以上のようなことを踏まえ、ナントと東京の比較をすると、大きく違うのは音楽祭の位置付けである。ナントは市の文化政策の一環として位置付けられ、予算の3分の1は公金が占めている。一方の東京は都が半分、民間が

半分の資本を持つ、つまり半官半民の「東京国際フォーラム」が主宰するイベントの一つであり、東京都は企画や運営に直接的には関わっていない。スタートの6年間文化庁の支援があったものの、その後は公益財団法人からの助成金と民間企業からの協賛金のみで賄っている。片や「政策」片や「支援」という位置付けの差で、懐事情がかなり違ってきている現状が見えてくる。

ただ、後から始まった東京のほうで発展を遂げた側面もある。先に述べたが、「0歳からのコンサート」の導入と、家族連れへの積極的なアプローチだ。ゴールデンウィーク中に開催されるため、「家族で楽しめるイベント」でなければ集客は難しい。東京国際フォーラムで「広く都民が参加出来るイベントを」と立ち上がったそもそもの目的も忘れてはならない。この音楽祭を招致したKAJIMOTOが狙っていたクラシックファン層の拡大のためにも、様々な年齢層に来場してもらうことに、おそらく本家のナントよりも力を注いだ。東京公演の初回から朝一番早い時間の公演を「0歳からのコンサート」として、赤ちゃんでも入れる様にした。第2回から来場した子供達向けに楽器演奏の体験ができるなどの無料のキッズプログラムもスタートした。結果、子供から高齢者まで幅広い年齢層が楽しめるイベントとして親しまれることになり、東京で星の数ほどあるゴールデンウィークのイベントの中にある、最大100万人の来場者が訪れる音楽祭に成長した。

図表1に本家ナントと東京公演の違いをまとめた。

図表1 本家ナントと東京公演との違い

	ナント	東京
位置付け	ナント市の文化政策の一環	半官半民の東京国際フォーラムが主催するイベントの一つ
財源	公的助成、企業の協賛、チケット収入、各3分の1ずつ	最初の6年のみ文化庁の支援あり。その後は公益財団法人からの助成金と企業の協賛金のみ。チケット収入で3～5割を賄う
客層	高齢層中心 学校単位で来る小・中学生	未就学児から高齢者まで老若男女 家族連れも多い

Ⅱ-4. 文化イベント成功と継続へのインプリケーション

前項でまとめたナントと東京の違いを念頭に、東京公演がさらに発展、継続していくために必要な要素は何か考察した上で、文化イベントの成功と継続へのインプリケーションを示したい。

ナント市は「ラ・フォル・ジュルネ」はじめ数々の文化イベントの開催や芸術教育の充実、クリエイターやアーティストが仕事をしやすい環境づくりなど、市の予算の13~15%程度を使って多角的に文化政策を行ってきた。そうした文化政策の成功によって、「文化都市ナント」のイメージの醸成、フランス人が「住みたい街」という評価など、「社会的価値」を創出した。その結果、10年で文化関連を含め雇用が30%増え、人口が10%増加するという「経済的価値」につながった。

「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造される」というポーターのCSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）の原則に適合していることは明白であり、「共通価値の原則は政府や非営利団体にも同じくあてはまる」とされる論を実証するケースといえる⁶⁾。このケースでは主体となっているのはナント市であり、取り組んだ社会的ニーズ、課題は「衰退した街の再興」、文化政策への積極投資によって、社会的・経済的価値を創出した。

ここで重要になってくるのは、民間企業との協働体制である。「ラ・フォル・ジュルネ」の大口スポンサーであるCICという銀行は、音楽祭を長期で支える重要なスポンサーであり、メイン会場の「シテ・デ・コングレ」から交差点を渡ってすぐのところにあるオフィスビルは公演会場として使用されている。CICにとっても、ロワール地方で最大級のイベントに協賛し、会場を提供し社員に参加を促すことで、音楽祭を一緒に盛り上げていこうという意思があり、そこから創出される価値を認識しているからこそ協賛を継続しているのだろう。「企業がメセナとして参加してもらうことに意味がある」というマルチノー氏の言も紹介したが、ナント市が文化によって目指

す「市と市民、市と企業との連帯」が理想的な形で実現したと言えよう⁷⁾。

つまり、ナントの場合、財源が圧倒的に安定していることに加え、市に社会的・経済的価値を創出するイベントとしてナント市内外からの評価も高く、当面の継続も約束されていると言っていいだろう。一方、東京は半官半民の東京国際フォーラムが主催するイベントの一つであるため、1年ごとに開催の有無が決定される。東京都は直接的には関わっていないため、「ラ・フォル・ジュルネ」の社会・経済的価値を認識しづらい状況にある。

ちなみに、東京都が発表した2018年度予算案の概要から文化に関わる予算をピックアップしようと試みたところ、一般会計歳出総額7兆460億円のうち「主要な施策」の4項目目「東京2020大会を契機としたスポーツ・文化・教育の振興」に157億円が割り振られている。その中で「芸術文化の創造・発信」には55億円とある⁸⁾。概要に掲載されていない予算もあるのかもしれないが、少なくとも重点政策に文化は入っていないことは明らかだ。オリンピック関連でわずかに触れられているだけとは、人口30万人のナント市が予算の13～15%程度を文化政策に支出するのに比べ、人口1370万人の東京にしてはあまりにも貧しい予算割り当てと言わざるをえない。

「ラ・フォル・ジュルネ」が、都の重要政策である魅力的な街作り、観光プロモーション、子育てしやすい環境作りなどの面で結果的にプラスの影響を与えていることを評価すれば、都として何らかの支援を考えても良いのではないだろうか。そうすることによって、今まで丸の内という地域、クラシック業界に限っての創出価値だったところを、東京都の価値として認識し、評価することにつながり、公的にも音楽祭を支える仕組みが出来上がる。毎年、開催決定が不安視され、クラシックファンが「今年は開催されるのか」とやきもきするようなこともなくなるだろう。

この音楽祭に限らず文化イベントを成功、継続するために何が必要か。ここで言う文化イベントとは、クラシック音楽のように、限定的なファンは着いているもののなかなか一般化しにくく、商業的成立の難しさゆえに民間企

業単体では運営しづらいものを想定している。音楽、美術、演劇、舞踊などの芸術や、雅楽、能楽、歌舞伎などの伝統芸能、講談、落語などの芸能関連で、「敷居が高い」と敬遠されがちなイベントへ応用することを念頭に考察する⁹⁾。

まずは、① 誰もが参加出来る企画内容、ということが要件として挙げられる。「ラ・フォル・ジュルネ」が集客力を持つ最大の理由である「安くて手軽」というフレームワークはクラシック音楽でなくとも敷居が高いと敬遠されがちな文化イベントで応用ができると考える。「価格が安い、皆が来られる手軽さがある」という条件を満たせば、どの都市でもどの分野でも移転可能」とマルティノー氏も述べている。加えて、東京の成功に見るように、未就学児も参加できる公演などを盛り込み、敷居の高い「文化」というより、家族で参加できる「お祭り」というイメージを醸成することも重要だと考える。

次に、② 財源の安定性が挙げられる。文化イベントは継続することで定着し、イベントそのものがまた「文化」となっていく。継続するためには安定財源が必要であり、そこには行政や国のバックアップと企業の社会貢献意識が不可欠だ。マルティノー氏は「公金、企業協賛、チケット代の最適割合が3分の1」であることを挙げ、ケリヴァン氏は「長期的に支援してくれる企業」を見つける重要性を指摘した。

最後に、③ 共通価値の認識と評価を挙げたい。②にも関わってくるが、文化イベントは民間企業単体で商業的に成り立つのは難しく、多分に公共性が高い。文化イベントの立ち上げ時、または結果評価において、このイベントは誰のためのものでどんな価値を果たすのかを関係者全てが認識することが必要だ。つまり、行政や国、関連企業、参加者あるいは地域住民が一体となってイベントを盛り上げ、三者が文化イベントの共通価値を認識、評価し、メリットを享受しあえるかどうかは鍵と言える。

Ⅲ. 文化イベントの顧客満足とロイヤルティ形成の研究

Ⅱ章において、文化イベントの継続には、行政、関連企業、参加者が一体となって盛り上げ、三者が文化イベントの共通価値を認識、評価することが重要と示した。そこで、本研究では共通価値の認識と評価を高めるための第一歩として、まずは参加者に焦点を当て、文化イベントが彼らに価値をもたらす、評価されるためにはどのような要素が重要なのかを明らかにすることを目指す。本章では、先行研究をレビューし、顧客満足の全体モデル、仮説の提示までを行いたい。

Ⅲ-1. サービスにおける顧客満足と先行研究

文化イベントの顧客満足とロイヤルティ形成のフレームワークを考案するにあたり、広くサービスにおける顧客満足の先行研究から参考になるものを選び、仮説モデル構築につなげたい。

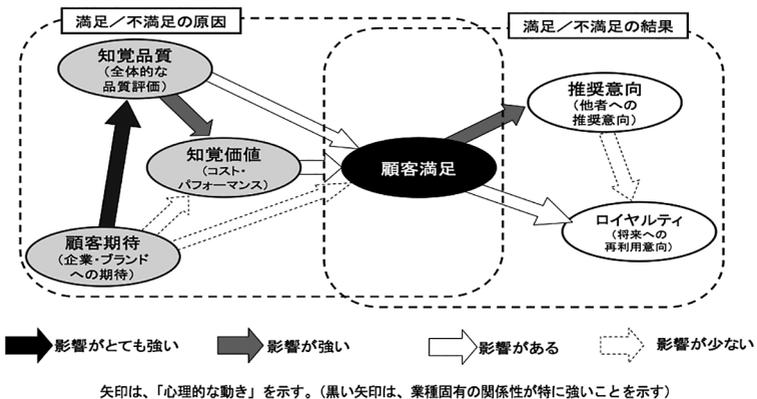
サービス・マーケティングにおける顧客満足は、サービス品質の評価や顧客維持という観点から様々な研究が積み重ねられてきている。大きな枠組みとしては、1回のサービス経験から形成される「取引特定の満足」と、サービス経験の積み重ねにより形成される「累積的満足」の2つがあると小野(2010)がまとめている。「取引特定の満足」とは、顧客満足を特定の製品またはサービスの購買・使用経験に対する顧客の評価として捉えている。対して「累積的満足」は複数の購買・使用経験からくる顧客の評価であり、状況要因に左右されない全体的な評価を表す指標として、サービス産業生産性協議会が取り組むJCSI（Japanese Customer Satisfaction Index 日本版顧客満足度指数）など顧客満足を指数化するプロジェクトで多数使用されている。

JCSI（図表2）はOliver,R.L（1980）による「期待不一致モデル」が中核となっている。つまり、事前に抱いている期待に対して、実際に知覚された品質が一致したか、一致しないか（上回るか下回るか）によって満足・不満足は決定づけられるという考え方に基づいた因果モデルが採用されている。

大きな特徴として南・小川（2010）は、「原因と結果を表現する心理モデル」だという点を挙げている。消費者がサービスを体験して、事前の期待と照らして満足したかを示す「原因系のモデル」と、満足した結果として口コミやロイヤルティが高まる「結果系のモデル」の両面を表すモデルになっている。分析対象は多業種に渡っていて、エンタテインメントの分野では東京ディズニーリゾート、ユニバーサルスタジオジャパン、劇団四季、宝塚歌劇団などが取り上げられている。

図表2 JCSIの分析モデル（サービス産業生産性協議会のプレス向け資料より）

■ JCSI の因果モデル（6項目の因果関係のイメージ図）



続いて、エンタテインメント分野での顧客満足研究の中で、当該研究と近いテーマを取り上げているものをピックアップすると、音楽祭に対する地元住民の知覚価値とロイヤルティは政府の政策と環境によって決定づけられるとした Lee et al. (2015) や、ジャズフェスティバルについて満足度に効果があるのは機能的価値で、ロイヤルティに効果があるのは感情的価値であるとした Li and Lin. (2016) などの研究がある。国内では、顧客参加型のサービスとしてスポーツ、クラシックコンサートを例にとり、顧客の特性によって参加意図の形成の仕方が異なるとした中塚・小川（2008）や、祭りによる

地域ブランド価値共創のフレームワーク構築を試みた菅野（2011）などがあるが、実際の文化イベント参加者への定量調査を基にした、顧客満足、ロイヤルティ形成過程の実証的研究はなされていない。

そこで本研究では、JCSIのモデルを柱として音楽祭の特徴を加味して仮説モデルを設定する。先に述べた通りJCSIのモデルは期待不一致モデルがベースとなっているが、ここではそのままの適応は難しいと考える。というのは、当該音楽祭は13年続いているとはいえ、1年に1度ゴールデンウィーク期間中のみ開催される限定的なイベントであるため、「累積的満足」が評価可能なほど一般経験値の高い東京ディズニーリゾートやユニバーサルスタジオなどと同類とは捉えられないからである。また、当該音楽祭が一般的なクラシック音楽祭とは違う要素（安い、短い、気軽、お祭りの演出、子供も参加可能など）を多分に持つため、事前の期待が自然に形成されにくい。取り上げるテーマという状況要因によって公演の内容が左右されるため、累積による全体評価がしにくいという側面も考慮しなければならない。

違うカテゴリーではあるが、横山（2015）は食品スーパーの顧客満足の研究において、スーパーの購買行動の特徴を加味し、期待不一致モデルを避け、原因系である小売ミックス要素を中心に検討している。本研究でも、サービス・マーケティング・ミックス要素である、Product（サービス商品）、Place（場所）、Promotion（販売促進）、Price（価格）、People（人材）、Physical evidence（物的環境要素）、Process（提供過程）の7Pから¹⁰⁾、当該音楽祭に適応できる要素を幾つか抽出できると考える。

また、サービス製品の階層を考えると、Kotler & Armstrong（1997）では、製品の中核、製品の実態、製品の付随機能の3つのレベルがあるとし、Kotler & Keller（2006）では、中核ベネフィット、基本製品、期待製品、膨張製品、潜在製品という5つのレベルがあると発展させている¹¹⁾。いずれにせよサービス製品も幾つかの階層に分かれていて、「ベネフィットの束」として捉えられる。

サービス属性の階層について嶋口（1994）は、顧客満足を形成する要因に

は本質サービスと表層サービスの2つがあるとしている。本質サービスとは、顧客が支払う対価に対して当然受け取ると期待している「満たして当然」のサービスであり、表層サービスとは対価に対して必ずしも当然ではないが「あればあるに越したことはない」サービスのことである。本質サービスが満たされないと不満につながり、表層サービスが充実すると満足は高まる¹²⁾。当該音楽祭においても、公演の内容や音楽の質という本質的・中心的要素と、会場の雰囲気や食事情、無料プログラムなどの表層的・周辺の要素の両面があり、本質的・中心的要素を満たした上で、表層的・周辺の要素の充実が顧客満足に寄与していると言えそうだ。よって、この両面から音楽祭の顧客満足を形成する要因を検討する。

Ⅲ－２．仮説の設定と調査方法

前項の先行研究に加え、東京とナントの関係者へのヒアリング、筆者の実体験など総合的に鑑み、当該音楽祭の顧客満足に影響を与えると思われる要素を選択する。中心的要素としては、音楽祭のテーマ、演奏曲、出演者、公演の質、価格などの要素が挙げられる。周辺の要素としては、音楽祭の雰囲気、食事情、スタッフの対応などの一般的要素のほか、「ラ・フォル・ジュルネ」特有の要素が多く入り、むしろそうした要素が満足度を高める要因になっているのではないかと推測する¹³⁾。図表3に評価項目を整理した。

具体的には、朝から晩まで複数の公演があるというスタイル、無料イベント、丸の内という開催地、ゴールデンウィークという時期、子供と一緒に参加可能など、どれもクラシックコンサートとしては「満たして当然」ではないものの、当該音楽祭のユニークなところであり、「あればあるに越したことはない」要素と考えられる。

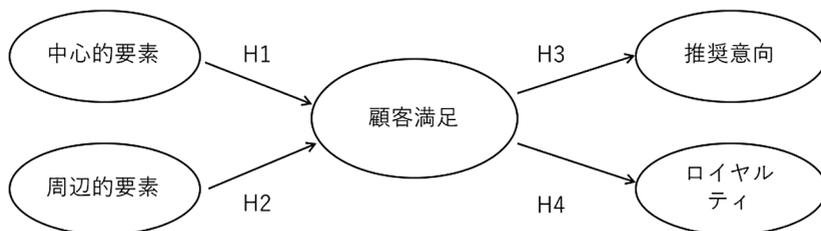
図表3 評価項目の整理

階層	評価項目の詳細
中心的要素	音楽祭のテーマ, 演奏曲, 出演者, 価格, コストパフォーマンス
周辺の要素	音楽祭の雰囲気, 食事情, スタッフの対応, 朝から晩まで複数の公演があるというスタイル, 無料イベント, 丸の内という開催地, ゴールデンウィークという時期, 3日間の開催期間, 会場の行きやすさ, 子供と一緒に参加可能

また、当該音楽祭の特徴として、ナント本家と比較しても優れている「来場者の多様性」についても考慮しなければならない。通常のクラシック公演の客層は、業界の共通認識として、女性よりも男性が多く、若い人より中高年層の方が圧倒的に多く、子供はほとんど見かけない（参加できない）という属性が一般的だが、「ラ・フォル・ジュルネ」は例年、女性の参加者が男性を上回り、若い年齢層も子連れも多い¹⁴⁾。通常のクラシックコンサートはほとんどがコアなクラシックファンしか来場しないが、クラシックにさほど興味がない人やビギナーでも参加しやすく、リピーターが多いという点も重要である。そうした来場者の属性や、クラシック経験値、ラ・フォル・ジュルネ経験値によって、顧客満足とロイヤルティの形成に違いが出るかどうかとも検証に値する。

以上のようなことから、分析モデルとそれに基づく仮説を設定する。

図表4 分析モデル



仮説

- H1：音楽祭の中心的要素の評価が高いほど、顧客満足は高くなる
- H2：音楽祭の周縁的要素の評価が高いほど、顧客満足は高くなる
- H3：音楽祭の顧客満足が高いほど、推奨意向は高まる
- H4：音楽祭の顧客満足が高いほど、ロイヤルティは高まる
- H5：周縁的要素と中心的要素が顧客満足と推奨意向、ロイヤルティ形成へ与える影響は、来場者の属性と経験値によって異なる

調査方法

2017年公演の開催に合わせ、2017年5月2日（火）～2017年5月18日（木）の間、「ラ・フォル・ジュルネ」公式WEBサイト上で来場者に対してインターネットリサーチを実施。調査は例年の公演時期に合わせて東京国際フォーラムが実施していたアンケートをベースに、筆者が質問項目を修正、追加した。「ラ・フォル・ジュルネ2017」の各要素についての評価、満足度、推奨意向、再来場意向、属性、来場経験、クラシック経験など全23問に回答してもらった。

測定尺度

評価項目として、中心的要素（音楽祭のテーマ、演奏曲、出演者、価格、コストパフォーマンス）、周縁的要素（音楽祭の雰囲気、食事情、スタッフの対応、音楽祭のスタイル、無料イベント、丸の内という開催地、ゴールデンウィークという時期、3日間の開催期間、子供と一緒に参加可能、会場の行きやすさ）という、合わせて15項目について5件法で回答してもらった。

顧客満足と推奨意向、ロイヤルティについては、JCSIのモデルで使用されている尺度を参考にした。顧客満足については全体満足、選択満足、生活満足を聞いた。推奨意向については、JCSIモデルでは各要素に対しての口コミ意向を聞いているが、ここでは全体的な推奨意向を表すものとして、口コミ意向と他者誘引（誘いたい）意向について聞くことにした。ロイヤル

ティについては、持続期間（来場し続けたい）、第一選択（来年のGWの行楽でも第一候補にしたい）と、JCSIで言う頻度拡大、関連購買に当たるものとして参加拡大（より多くの公演を聴きたい）を聞いた。全て5件法とした。

分析の手法と方向性

仮説1～4において、共分散構造分析により全体モデルの推定を行った後、仮説5では、属性、経験値などの違いにより、多母集団の同時分析を行う。全体モデルの推定にあたっては、15の評価項目が想定通りの次元（周縁的要素と中心的要素）に分かれるかを確認するために、探索的因子分析を行い、その後確証的因子分析によって信頼性と妥当性の確認を行う。全体モデルの適合度を確認の上、周縁的要素と中心的要素から顧客満足、顧客満足から推奨意向、顧客満足からロイヤルティへのパスの標準化推定値によって影響の度合いを考察する。

全体モデルが確認された後、多母集団の同時分析を行い、「ラ・フォル・ジュルネ」の経験値（ビギナー、リピーター）、クラシックコンサートの経験値（ビギナー、ヘビーファン）、子連れとそれ以外、男性女性など各母集団で推定結果を比較する。属性や経験値によって、周縁的要素と中心的要素が顧客満足とロイヤルティ形成、推奨意向へ与える影響はどのように違うのかを明らかにする。

IV. まとめ

II章のケース研究では、日仏比較を踏まえて、文化イベント成功と継続の要件として、①誰もが参加出来る企画内容、②財源の安定性、③共通価値の認識と評価の3つを挙げた。III章の研究ノートでは、周縁的要素と中心的要素への評価が顧客満足形成に影響を与え、顧客満足から推奨意向、顧客満足からロイヤルティへつながる影響を示す全体モデルとそれに関わる仮説を提示した。今後の研究の方向性としては、III章のモデルを調査データにより分

析し、その成果として、文化イベントを立ち上げる際どのような要素を重視し配慮すれば良いか、ターゲットに応じてどのようなプロモーションを行えば良いかなど、文化イベント成功と継続に向けての何らかの指針を示し、実務に貢献したい。同時に、本研究がサービス研究領域の蓄積にどのような新しい知見を加えられるか、学術的見地からさらに考察を深めたい。

謝辞

本稿のため快くヒアリングに応じてくださった「ラ・フォル・ジュルネ」ジェネラルディレクターのケリヴァン氏、ナント市の文化担当の助役マルティノー氏、そして多方面でお力添えいただいた東京国際フォーラムとKAJIMOTOの皆様には感謝申し上げます。ありがとうございました。

注

- 1) 八塩 (2017) 102-103頁.
- 2) <http://jp.france.fr>
- 3) <http://nantes-guide.com/ville>
- 4) CLAIR パリ事務所のレポートによると、2012年度のナント市の予算は4億8220万ユーロで、文化政策には12.7万ユーロ算出し、割合は12.7%である。また、国際交流基金による「フランス 甦るナントー都市再生への挑戦」によると、2002年度予算に占める文化政策の割合は15%である。
- 5) 日経ビジネスオンライン2007年2月16日「音楽は街を活性化する 人口28万のフランス地方都市が元気なわけ」より。
- 6) Porter & Kramer (2011) p.26.
- 7) 前掲 CLAIR パリ事務所レポートより。
- 8) 東京都財務局のWEBサイトより。
- 9) 文化についてはE.タイラーによる「文化または文明とは、知識、信仰、芸術、道徳、法律、慣習など、人間が社会の成員として獲得したあらゆる能力や習慣の複合的総体」という古典的定義がある（ブリタニカ国際大百科事典より）。また、日本政府が制定した「文化芸術基本法」における文化芸術の範囲（第8～14条）には、芸術、メディア芸術、伝統芸能、芸能、生活文化、国民娯楽、出版物及びレコード等、文化財等、地域における文化芸術が含ま

れると定義されている。(文化庁 WEB サイト)

- 10) 近藤 (1997) 74頁.
- 11) Kotler & Armstrong (1996) p.270, Kotler & Keller (2006) p.460.
- 12) 嶋口 (1994) 66-69頁.
- 13) 嶋口 (1994) では、本質サービスと表層サービスという表現をしているが、当該音楽祭の特徴を鑑み、本研究においては、本質、表層という表現よりは乖離のイメージが弱い「中心的要素」と「周辺の要素」という言葉が妥当と考え、採用した.
- 14) 2017年来場者アンケートでは、男性37%、女性63%、0～19歳1.5%、20代5.9%、30代15.1%、40代32.7%、50代33.6%、60代以上11.1%となっている.

参考文献

- 小野 譲司 (2010) 「JCSI による顧客満足モデルの構築」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第30巻第1号, 20-34頁.
- 菅野 佐織 (2011) 「祭りによる地域ブランド価値共創のフレームワーク～交流する地域ブランドを目指して～」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第30巻第4号, 15-29頁.
- 近藤 隆雄 (1997) 「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」, 『多摩大学 経営・情報研究』, 1997-No.1, 65-81頁.
- 中塚 千恵・小川 孔輔 (2008) 「なぜスタジアムに行ってしまうのか～観戦型サービスにおける参加意図形成と顧客経験～」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第28巻第2号, 43-62頁.
- 南知 恵子・小川 孔輔 (2010) 「日本版顧客満足度指数 (JCSI) のモデル開発とその理論的な基礎」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第30巻第1号, 4-19頁.
- 横山 斉理 (2015) 「食品スーパーの顧客満足を規定する要因に関する経験的研究」, 『流通研究』, 第17巻第4号, 21-36頁.
- 八塩 圭子 (2017) 「『ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン』がもたらしたもの～100万人集客の音楽イベントが創出する社会的・経済的価値」, 『東洋学園大学 現代経営経済研究』, 第13号 (第4巻第2号), 84-106頁.
- 嶋口 充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図 新しい企業成長の論理を求めて』, 有斐閣.
- 日経ビジネスオンライン 「音楽は街を活性化する 人口28万のフランス地方都市が元気なわけ」, 2007年2月16日. <http://business.nikkeibp.co.jp/article/>

- topics/20070214/119014/
 一般財団法人自治体国際化協会, CLAIR パリ事務所「ナント市の文化, まちづくり, 観光施策概要及びラ・フォル・ジュルネ音楽祭との関わりについて」
 2013年1月25日, www.clair.or.jp/j/forum/docs/chosa2012-02-24.pdf
 独立行政法人国際交流基金「文化による都市の再生～欧州の事例から～報告書」
 2003年9月 <https://www.jpff.go.jp/j/about/survey/creative/>
 東京財務局 WEB サイト「平成30年度予算」 <http://www.zaimu.metro.tokyo.jp/zaisei/yosan/h30.html>, 2018年2月4日引用
 サービス産業生産性協議会「JCSI の分析モデル」, www.atpress.ne.jp/releases/47227/att_47227_2.pdf
 Li, Chun-Ju & Lin, Shin-Yi (2016), "The service satisfaction of jazz festivals in structural equation modeling under conditions of value and loyalty," *Journal of Convention & Event Tourism*. Vol.17 Issue4, pp.266-293.
 Michael E. Porter, Mark R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb.2011. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号8-31頁), 翻訳書.
 Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17 (November), pp.460-469.
 Yao-Kuei Lee, Tsai-Lung Liu, Fang-Tsen Chung & Hsiao-Hui Ho (2015), "Investigating the Role of Government Policy and the Environment on Locals' Loyalty to Spring Music Festivals," *Contemporary Management Research*, Vol. 11, No. 1, March 2015, pp.33-52.
 Philip Kotler & Gary Armstrong (1997), *Marketing: An Introduction 4th Edition*, Prentice-Hall, (恩蔵直人監修, 月谷真紀翻訳『コトラーのマーケティング入門第4版』ピアソン・エデュケーション・ジャパン, 1999年), 翻訳書.
 Philip Kotler & Kevin Lane Keller (2006), *MARKETING MANAGEMENT, 12th Edition*, Prentice-Hall, (恩蔵直人監修, 月谷真紀翻訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』ピアソン・エデュケーション・ジャパン, 2008年), 翻訳書.