

第2章 近年のパリ・オペラ座財務状況と切符価格の推移について¹⁾： ミッテランのグラン・プロジェ以降の動向

安 田 静
YASUDA, Shizuka Thérèse

第1章ではパリ・オペラ座創立後の歴史を概観するとともに、1669年の音楽アカデミー設立以来、150年以上にわたってこの大劇場の収支を黒字にすることがいかに難しく、また、そうした歴史の中で、ロマン主義時代にヴェロン支配人がいかに卓越した手腕を發揮して、収益をプラスに転じたかについて分析した。しかしながら、財政再建に貢献したヴェロン博士の戦略的マネージメント、とりわけアボネ達への特権の設定は、その後長きにわたってバレエという芸術の社会的地位を望ましくない位置に固定してしまっただけでなく、事実である。

とはいえ、パトロンなしでは生活できない踊り子たち、という社会の認識はその後、20世紀半ばのアボネの特権廃止以来、徐々に変化を遂げてきた。限られた観客層にだけ許された舞台裏での社交が禁止され、アボネの特権が縮小されるにつれ、ダンサーの社会的評価も次第に高まり、オペラ座のダンサーといえど今では誰もが敬意を抱く芸術家であり、勲章を授けられている舞踊手も数多い。

さらに、20世紀後半のミッテランの時代には、オペラやバレエを少数の「エリート」だけのものにとどめず、「あらゆるひとのために」開かれたものとするため、新たにパリに2つめの大オペラ座が建設される。それは単に座席数を増やして観劇可能な観客数を倍増させただけでは終わらなかった。特権階級が独占してきた敷居の高い歌劇場という場が、それではどのようにして「民主化」され得たのかを、この章で分析してゆく。

ところで、ミッテラン以後、「あらゆる人々のためのオペラ座を」という彼の理念は、果たして21世紀以降の今日にあっても、両オペラ座におけるマネージメントに受け継がれているだろうか？この問いに答えるため、この章では直近数年分の資料を参照し、パリ・オペラ座の財務状況の概況を明らかにするとともに、当劇場の切符価格の推移を追いながら、その時々々の文化政策に翻弄される実情についても明らかにしてゆく。

2.1 ミッテランの大規模土木事業 (Grands Travaux) とオペラ座のマネージメント

2.1.1. Grands Travaux とは何か

ミッテラン大統領による数々の大規模土木事業 (Grands Travaux) は1981年にはじまった。

1) この章は、2015年8月23日にRMIT大学(ベトナム・ホーチミン市)で開催されたICBM国際学会での口頭発表のために準備し、要項集に掲載した拙稿 "Is Paris Opera still a Public Theater "for EveryOne"? — Ticket Price Transitions and the Management of This Theater from 2009 to Today" (安田, 2015) をもとに、加筆・改稿を行ったものである。

一般には Grands Projets (<ミッテランの>大プロジェクト) などと呼ばれることもあるが、当時の文化・通信省 (Ministère de la Culture, de la Communication et des Grands Travaux²⁾) が発行した報告書³⁾、あるいは今日の文化・通信省の公式 HP では、前者 Travaux の単語が用いられている。

実は、大規模土木工事 (Grands Travaux) の対象はパリのみにはとどまらず、フランス全土に広がっており、その一部にパリの都市再生プロジェクトも含まれている。とりわけ有名なのは、中庭の透明ピラミッド建設を含むルーブル美術館の大改造、Tolbiac に建設されミッテランの名前を冠した国立図書館 (Bibliothèque François-Mitterrand)、デファンスにそびえるグランド・アルシュ (Grande Arche)、そしてこの論文の考察の中心となるバステューの新オペラ座 (Opéra Bastille) などであろう。

また、ミッテランのお膝元で、文化大臣ジャック・ラング (Jack Lang) は就任後の 82 年度予算 (30 億フラン) を一挙に前年度比 2 倍の 60 億フランに引き上げ、大衆文化を含むあらゆる文化活動にふだんに国家予算を注ぎ込んだ。そして、1991 年には文化予算が国家予算総額のなんと 1% を超えるまでに至ったのである (Perret et Saez, p. 15)。

80 年代のフランスにおいて、惜しみなく注がれた文化予算とその采配、さらにそれらの予算投入がもたらした様々な分野における成果、とりわけダンスの分野における「ヌーヴェル・ダンス (Nouvelle danse)」の目覚ましい発展については、拙稿「1980 年代フランスの文化政策」(安田, 2002) においてすでにとりあげたので、ここではその詳細については繰り返さない。ただし、漫画やロックミュージックを含むポップ・カルチャーまでを射程に入れた、全く新しい文化促進政策の基礎には、ミッテランとラングの時代に繰り返し唱えられた重要なスローガン、すなわち、選ばれし少数の者のための (選民思想の) 文化ではなく、あらゆる人々に向けて開かれた文化を目指そう、新しい観客を掘り起こそう、という「文化の民主化 (democratisation)」への強い志があったことをここで改めて思い起こしておきたい。

2.1.2. バステューの新オペラ座建立と当時の入場料設定

「あらゆる人々のためのオペラ」あるいは「オペラの民主化」という目的を達成するために、ミッテランが着手したのは、座席数 2700⁴⁾ に及ぶ新オペラ座の建立である。それまでのパリのオペラ座は、イタリア式額縁舞台のガルニエ宮のみで、劇場内の改装・改築を経た今日ですら、2000 あまりの座席数を数えるのみであるから、まずは単純に座席数を増やすことが、より多くの観客に対しオペラに触れる機会を増やすための最も確実な方法であった。

2) 1959 年の文科省 (Ministère des affaires Culturelles) 設立以来、名称は頻繁に変わっており、現時点 (2016 年 1 月) においては、Ministère de la Culture et de la Communication である。

3) 同省発行の *La Politique culturelle 1981-1991*, 1991, 28p. 等を参照した。

4) 2012-2013 年シーズンに先駆けて発布されたプレスリリース (Opéra de Paris, 2012) によると、バステューのオペラ座には新たに 52 座席が加わって、合計 2745 座席に、またガルニエ宮については総数の提示なく、「40 席追加」とだけ記述がある。

新バステューユ建立直後は、より観客数のパイが大きいオペラ公演をバステューユで、比較的観客数の少ないバレエ公演はガルニエ宮で、と振り分けられており、バステューユの入場料は5等席40フランから1等席370フランまでの5段階⁵⁾、というシンプルな構成であった。バレエの方はもう少し複雑で、切符カテゴリーは1等から7等までである。また、演目毎に異なる値段分布も、最高額のTarif Aの夜公演が30～300フラン、同昼公演が20～200フラン、Tarif Cであれば夜公演でも20～200フラン、昼公演ならば10～150フラン、といった具合である。1ユーロ＝6.55957フランスフランの固定レートであるから、オペラの最高額370フランでも56.4ユーロ、バレエ公演の最高額ならばわずか45.7ユーロである。2000年以降はインフレ率がしばしばマイナスになった日本に比べれば、1989年以降、インフレ率が一度もマイナスになっていないフランスの方が、物価上昇率が高い⁶⁾のは当然としても、フランスフラン建ての入場料をユーロ建てに換算した途端、当時の価格設定の低さに圧倒される。

ちなみに、1989年ごろといえば、日本はまだバブル崩壊前であり、海外から日本にやってくる歌劇場の引越し公演では、当時のパリの劇場とは異なり、学生券などの割引料金設定は一切存在しなかった⁷⁾。そのため、NHKホールや東京文化会館の最上階などの最安値席でも1万8千円（1フランスフラン＝20～30円換算で600～900フラン）からスタート、というのが定例であったから、当時フランスに留学していた筆者は、「日本のオペラ公演の最安値席はパリ・オペラ座の1等席よりも高価」という比較をしばしば話題にしたことを鮮明に覚えている。

2.1.3. 新オペラ座開館に伴う新しいポリシー：オペラの民主化へ

ところで、大変な音楽愛好家であっても、劇場に直接足を運ぶ習慣のない観客はどこにも大勢おり、そうした愛好家はしばしば、「オペラ座に着て行く様なフォーマルな服がないから」というのを理由にする。

確かに、ヨーロッパでも東へ行けば行くほど、劇場に足を運ぶ際のドレスコードは目に見えてフォーマルになってゆき、ニューヨークなどではメトロポリタン歌劇場などのオペラハウスでなく、ブロードウェイのミュージカル劇場ですら、とりたてて高価なブランドものを身につけていなくても、大胆にデコルテで肌を見せ、夜会向けのロングドレスで装った女性をタキシード姿の男性がエスコートする、といった姿をしばしば目にする。

しかし当のパリのオペラ座はといえば、今から20年以上前の新オペラ座開場時でも、ジエ

5) オペラ座の公式年間プログラム、*Programme de la saison 1989-1990: Bastille*, p. 9 及び *Programme de la saison 1989-1990: Garnier*, p. 39. 当時は Bastille バージョンと Garnier バージョンの2冊に分かれていた。

6) IMF 公式 HP, *World Economic Outlook Database October 2015* 参照。

7) ただし、チケットが簡単には売れなくなった昨今、今後のバレエ・オペラ観客の開拓という意味でも、NBS（日本舞台芸術振興会）やジャパンアーツといった興行主は採算度外視で、学生や若年層向けの割引チケットを枚数限定・座席範囲限定で販売するようになっている。

ンズにスニーカーでやってくる観客も目についたし、ドレスアップしている観客の多くは外国からの観光客であった、というのが実情である。しかも、実際のところオペラ座自ら、服装に関しての規定を新オペラ座開場の前後から劇的に緩和していたことは、残念ながらあまり知られていない。

新オペラ座（バステューユ）開場に先立つ1970年代からオペラ座のアボネの歴史を紐解いた折、アボネのための小冊子や申込書にはしばしば、“Tenue de soirée de rigueur”（必ず夜会服着用のこと）という文言が認められた。例えば1970年代のOpéra. Dépliant. mai-juin-juillet 1972というパンフレットには一般的諸注意と初日公演（Premières）への注意書きとして、仏英両語で規定が書かれており、フランス語の一般的諸注意として、“L'accès du théâtre est interdit à toute personne dont la tenue est négligée.”という記述がある。これは「服装をおろそかにしている者は何人たりとも劇場への入場を禁ずる」という厳しいものである。

さらに初日公演（Premières）⁸⁾については、“Premières: La tenue de soirée (cravate noire, robe longue) est de rigueur jusqu'aux troisièmes loges incluses.”とあり、「ブラック・タイ⁹⁾、ロングドレス」という具体的な服装の明示とともに、3階階敷を含む客席までは夜会服を必ず着用すること、と規定されている。

このように、少なくとも1970年代の段階では、オペラ座に足を運ぶには確かに特別な服装が必要であったし、それほど厳しく服装規定が強いられない廉価な座席を占める観客であっても、「適切でない身なり」の観客は入場拒否されても仕方がない、という状況であったわけである。

とはいえ、ことほど左様に厳しく定められていた服装規定は、80年代を通じて、わずかずつ緩和されてゆく。その過程については拙稿「アボネの服装規定変遷にみるパリ・オペラ座の『大衆化』について」（安田、2011）においてほぼ1年ごとにその変遷を辿ったので、ここでは繰り返さないが、規定緩和の決定打が新オペラ座の開場にあわせて実現していたことはぜひ取り上げておくべきであろう。

1989年7月の落成に先立ち、すでに1988-89年シーズンの年間プログラム紹介パンフレットの「全般的インフォメーション」（renseignements généraux）のページには、服装に関する規定は一切書かれなくなっている。

オペラ座が主催するガラ公演自体はかろうじて残っており、その公演については小さく「必ず夜会服で」（Tenue de soirée de rigueur）という注意書きがあるが、以前ならば（ガラなどの特別興業でない）通常公演のアボンヌモンの全体説明のページにも必ず書かれていた記載が削除されているのである。

8) 通常は新作初演の初日を意味するが、オペラ座の過去の年間プログラム（特に70年代）では、旧作の再演であってもそのシーズンで最初に上演される際には、premièreという用語を用いていることがある。

9) 直訳では「黒ネクタイ」だが、「ロングドレス」との対応で考えるならば、恐らく英語の「ブラック・タイ」すなわち、黒の蝶ネクタイで装うスモーキング（タキシード）のことを指していると考えられる。

周知の通り、1989年といえばフランス革命200周年にあたる年であり、同年7月14日の革命記念日の前日に、新オペラ座落成の記念公演が行われている。（ただし実際にオペラハウスとして本格稼働を始めたのは1990年3月以降である。）新オペラ座の完成に伴い、「オペラの大衆化」への準備の一環として、服装規定を緩和したのではないかと推測できる。

バステューユ（新オペラ座）の本格稼働と歩みを揃え、1989-1990年のシーズンからはアボンヌモンの中身も大きく変わった。まず、オペラ座主催のガラ公演はアボンヌモン枠の対象となる形で実施されることは一切なくなり、パンフレットからその記載が姿を消している¹⁰⁾。

そして、ガラ公演の廃止に伴い、それまで厳しく規定されていたガラ公演向けの服装規定はもちろん、全般的な服装規定についてもその記述は一切の姿を消した。以来今日に至るまで、1989-90年シーズン以降のオペラ座のアボンヌモンのパンフレットからは、どのような服装でオペラ座に来るべきか、という規定も基準も一切明文化されず、記載もされなくなったのである。

これで、厳格な服装規定を伴う特別興業の廃止だけでなく、アボンヌモンの枠内の通常公演についても、ふさわしい服装でなければ入場させてもらえないかもしれない、という危惧を抱く必要はほぼなくなった、ということになる。

バステューユ開館当時のパリ・オペラ座総裁（ガルニエ宮とバステューユの両方を管轄する支配人）は、ピエール・ベルジェ（Pierre Bergé）であったが、オペラ座のアボネの歴史がある意味で覆してしまうような大幅な改革を、果たして彼一人の手で成し遂げた、と考えるべきであろうか？

友岡邦之（2005）も指摘している通り、当時ミッテラン大統領の指導は「概括的なプランの提示にとどまらず、具体的かつ詳細な点に関する指示にまでわたったといわれて」いる。ミッテラン大統領と言え、大の日本びいき、相撲ファンとしてもよく知られており、文化一般に対する造詣の深さはつとに有名である。何より、オペラの民主化をスローガンに掲げ、ジャック・ラングとの二人三脚で、美術に、オペラに、あるいはよりポピュラーな音楽にも誰もが容易にアクセスできるようにと尽力した大統領が、先陣を切って、より親しみやすいオペラ座を実現するためのマネージメントに直接手を下した、とも考えられないだろうか。

然り、フランスにおける文化政策とは、とりわけこのミッテランの時代に顕著であった通り、オペラ座の外部から働く大きな力であった。巨大組織のオペラ座もその影響下に常に置

10) 今日では外部メセナ組織のAROP（Association pour le Rayonnement de l'Opéra National de Paris）が、通常料金の3-4倍の値段設定でガラ公演を年に数回実施し、集められた資金はオペラ座の海外公演費用や改築費用などの一部に充当されている。このガラ公演については、昔と同様の「必ず夜会服で」という服装規定が健在である。ただし、後述の通り国家から多額の補助金を得ているオペラ座全体の収支バランスからすると、AROP以外の様々な企業メセナを全て合わせても収入総額の10%に満たない規模であり、例えばアメリカのメトロポリタン歌劇場などのように私財（寄付）と切符収入だけで切り盛りしている歌劇場でのメセナとはかなりの違いがある。

かれており、それゆえに、一旦文化政策の舵取りの方向が変わってしまうと、ドイツのタンツテアター・ヴッパタールやハンブルク・バレエ団のようにマネージメント面における「独立性」を保持することが難しくなっているのも事実である。

2.2. 直近数年のパリオペラ座の収支バランス：概要とその内訳

2.2.1. パリ・オペラ座の支出推移

80年代から90年代にかけて、後にも先にも例のない豊かな文化予算に支えられたフランスの文化政策は、それでは今日ではどのように推移しているだろうか。まずは2009年から2014年までのパリ・オペラ座決算の推移¹¹⁾をとりあげてみよう。

支出の推移は表1の通りである。

表1 Financial Result Progression: Expenditure of Paris Opera¹²⁾
(決算推移：パリ・オペラ座の支出)
Opéra de Paris: Rapport Annuel, 2011; 2012; 2013; 2014

In Millions of Euros (before taxes) (課税前, 単位は100万ユーロ)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Payroll (excl. artist fees) (アーティスト向け報酬を除く総賃金)	100.4	103.7	108.3	112.7	114.2	116.7
Performances ¹²⁾ (アーティスト向け報酬を含む舞台制作費)	34.9	39.3	38.3	39.5	37.4	38.5
Other expenditure (その他の出費)	45.5	45.8	45.1	46.7	51.3	47.8
Total	180.8	188.8	191.6	198.9	202.8	203.0

表1が示す通り、支出総額は毎年増加している。また、演出家やソリストなど、オペラ座外部のアーティストを招聘するための報酬を除いた通常の人件費だけで、2009年以降は常に1億ユーロを超えており、全体支出に占める割合もほぼ5割と、極めて大きい。

この金額は、たとえば第I部で村田が紹介するドイツの事例¹⁴⁾を参照するならば、州又は

11) これらのデータはオペラ座(Opéra de Paris)が監修した2011、2012、2013、2014年のフランス語版年次報告書(Rapport Annuel または Rapport d'activité)及び2011、2013年の英語版年次報告書(Annual report)を参照してまとめた。なお、通常欧州の劇場シーズンは9月始まりのため、観客向け年間プログラムは常にSaison (Season) 2009-2010などのように、年度を跨いで表示される。しかしながら、上記の年次報告書はカレンダーイヤー(1月始まり12月締め)でとりまとめられている。

12) *L'Opéra national de Paris en 2014: Rapport Annuel*のデータを基盤にし、2011年及び2013年の英語版資料Annual Reportの訳語に日本語訳を添えた。

13) 2014年フランス語版の決算推移表ではProductionsというタームが、英語版ではPerformancesというタームが単独で使われているが、2011年の英語版資料Annual Reportでは、支出項目の割合分析表内でProduction Expenses (Including artists fees)というよりわかりやすい用語が用いられているので、日本語訳はそちらを参照した。

14) 2012-2013年の資料(Theaterstatistik)に基づく

市等の自治体から受け取る助成金の額が最も多いシュツットガルトの劇場（約8千万ユーロ）や、7位のハンブルク歌劇場（4900万ユーロ）、8位のベルリン国立歌劇場（4700万ユーロ）と比較しても群を抜いている。

もっとも、劇場で雇用されている人数自体も、パリ・オペラ座は大変多い。ハンブルク歌劇場の従業員総数647人、ベルリン国立歌劇場の563人（+非・常用雇用488人）に対し、パリ・オペラ座は男性963人、女性591人の合計1553人である¹⁵⁾。月平均でみると無期限雇用契約者¹⁶⁾だけで1510.8人、このほかにも期限付き雇用契約者201.4人が加わる。非・常用雇用者を除けば、ハンブルクやベルリンのオペラ座の2倍以上の人員を雇用しているのだから、人件費が2倍になるのも当然といえよう。

なお、雇用総人員数は、無期限・期限付きとも2011年以来わずかずつ減少しており、前者は月平均で1540.2（2011）→1538.7（2012）→1510.8（2013）人へと人員削減されているものの、総賃金は108.3（2011）→112.7（2012）→114.2（2013）と微増である。人員数自体は削減しているものの、そのことが直接支出の削減には繋がっていないのは悩ましいところであろう。

2.2.2. パリ・オペラ座の収入推移

それでは収入はどのように推移しているだろうか。

残念ながら直近数年間の収支の推移を見る限り、ミッテラン在りし頃のバラ色の日々はずでに遙か遠くに過ぎ去っている。2009年以降は国からの予算が次第に減っていることが表2から判明する。

「ボーモルのコスト病」というタームは、様々な舞台芸術分野をとりあげて、詳細な調査・分析を行ったボーモル（William J. Baumol）とボーエン（William G. Bowen）の共著、『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』（原題：*Performing Arts - The Economic Dilemma*, 1966）に発しており、今では芸術分野だけではなく、教育や医療の分野などにおいても取り上げられている。すなわち、どんなに科学技術が進歩し、機械化やオートメーション化が進んでも、生身の人間が制作に携わり、舞台に立ち、1回の公演あたりの観客数に限りがある舞台芸術においては、コストを切り詰めることも単位時間あたりの収入を増やすことも難しく、「生産性」の向上がのぞめない。従って、何らかの形で公的予算の投入が必要になる、という議論である。

実際、欧州の先進国、とりわけドイツやフランスでは、公的予算を文化のために投入することに関して、広くパブリック・コンセンサスが成立している。ドイツでは主に地方自治体

15) 比較のため、2013年12月31日時点の記録（Annual Report 2013 英語版）を参照した。

16) 雇用契約に年限が決まっていないCDI（Contrat à Durée Indeterminée）は日本の終身雇用と共通点が多い。なお、小数点以下の端数がついているのは、「月平均」かつ「フルタイム換算で」の人数のためである。

表2 Financial Result Progression: Revenue of Paris Opera
 (決算推移：パリ・オペラ座の収入)
Opéra de Paris: Rapport Annuel, 2011; 2012; 2013; 2014

In Millions of Euros (before taxes) (課税前, 単位は 100 万ユーロ)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
State subsidies (国庫補助金)	104.6	105.8	105.8	104.5	98.4	96.7
Performances ¹⁷⁾ (切符収入)	48.9	53.2	57.8	66.2	56.2	68.5
Sponsorships - Partnerships (＜主に私企業からの＞後援・協力)	6.4	7.7	8.5	9.1	9.4	9.3
Commercial Receipts (商業収入)	11.9	12.5	13.7	16.4	16.0	18.5
Other Revenue Sources including Financial Products (金融商品含むその他の収入源)	9.7	12.6	11.3	11.1	14.0	13.7
Total	181.4	191.8	197.2	207.3	193.9	206.7
Result	0.6	2.9	5.6	8.5	-9.0	3.7

が、フランスでは国が補助金を負担する、という違いこそあれ、オペラハウスを運営するにはとりわけ人件費をはじめとする多額の予算が必要である。このような支出をもって、フランスでは「文化活動による経済効果」が大いに強調されることすらあった。

しかし今日では、国の文化政策の方針転換が影を落としている。フランスのある地方振付家センターの舞踊監督によれば、これまで組織の予算は国の文化予算から1本建てで下りてきていたのに対し、最近では地方自治体などにも応分の負担を求める様になっているとのことだ。しかも、年度末の予算報告などの書類制作の書式がそれぞれの自治体や組織ごとに異なっているため、報告書をまとめるのに多大な手間がかかるようになってきているという。

パリ・オペラ座の場合は地方自治体に対する補助金のそのような案分措置への移行はないので、国庫補助金の減少は何らかの方法で埋め合わせる必要がある。減少に伴い、さしあたっては入場料金の値上げにより、切符収入を増やすことが必要であろうし¹⁸⁾、企業スポンサーを募ったり、舞台上演作品を映画館上映するための上映権を売って商業収入を得たり、といった経営上の工夫がますます必要になるだろう。実際、切符収入の増減を除き、スポンサーからの後援や商業収入は順調に推移し、補助金の減少を補うことに貢献している。

ただし、ル・モンド紙に掲載されたロジータ・ボワッソー (Rosita Boisseau) の2016年2

17) 先ほどの決算推移表中の支出内訳と同様、決算推移表の収入内訳でも、フランス語版では Productions という同じタームが、英語版では Performances という同じタームが単独で使われている。だが、2011年の英語版資料 Annual Report では、収入項目の割合分析内で Ticket Receipts というよりわかりやすい用語が用いられているので、日本語訳はそちらを参照した。

18) 収入を増やしたいのであれば、単純に入場者数を増やせばよいのでは、という意見もあるが、例えばオペラ座のバレエ公演数はすでにダンサーの怪我・故障を頻回に誘発するほど多く、また、公演演目毎の入場率も常に9割から10割に近い稼働率である。

月4日付け記事(Boisseau, 2016)を読む限り、2014-2015年のシーズンからパリ・オペラ座バレエ団の舞踊監督に就任したバンジャマン・ミルピエ(Benjamin Millepied)がわずか1年と数ヶ月で「無期限雇用契約」を破棄して辞任した理由の一つに、300年以上の長い歴史を持つ組織のマネージメントについて、組織と彼の考え方間に根本的かつ致命的なズレがあったことは間違いない。ボワッソーが引用する*Le Figaro*紙の昨年12月18日付け記事によれば、彼はカンパニーのバレエ・ダンサーに対して「起業家たれ!」と勧め、マネージメントの概念を説くなどして、むしろ反感を買ってしまったのだ。

2.3. ニコラ・ジョエル(Nicolas Joel) 前支配人の「偽善」と隠された改変

このような予算の削減に対抗し、当時のオペラ座支配人はどのようなマネージメント上の改革を試みたのだろうか。

結論からいえば、国庫からの補助金は細るばかりであるのに、プレッシャーばかりが大きくなり、耐えられなくなった前支配人のニコラ・ジョエルは、あと1年の任期がまだ残っているにもかかわらず、早期に辞任した。しかも彼は「チケットの値段は据え置いた、値上がりはしていない」と公言しながら、実際には手頃な価格の座席数自体を大幅に減らす、という極めて不誠実な操作をして、切符収入を確保した。

入場料の実質的値上げだけでなく、このような操作・目くらましを行っている今日のパリ・オペラ座が、果たしてジョエル自身が強調するとおり、「文化の民主化」に貢献しているといえるのか。また、そうした切符価格の設定ラインについてはニューヨークのメトロポリタン歌劇場やイギリスのロイヤル・オペラなど、世界の大歌劇場との比較からも考察を加えたい。

2.3.1. ジョエルのプレスリリース

2009年9月から2014年8月までパリ・オペラ座の支配人を務めたニコラ・ジョエル(Nicolas Joel) 前支配人のマネージメントのもとで、2012-2013年シーズンに先駆け、チケット価格に関して重要な改訂が行われた。注目すべきは、オペラ座の公式プレス発表(Opéra National de Paris, 2012) およびジョエル自身のインタビュー記事の中で、「切符価格の値上げはしていない」とか、「手に入れやすい(affordable) 価格の席を充分用意してある」と発言しながら、実際には、それまで低価格に設定されていた多数の座席を、より上のカテゴリーの(=高価な)座席区分へと変えていたり、そうしたお手頃価格の座席数自体を減らしたりしたことである。

プレスリリースの文言(Opéra National de Paris, 2012) は次の通りである。いわく、2011-2012年シーズンについてはすでに

- バスティーユの1階席の奥に52席を追加した(←以前は廉価でかつ舞台が全て見

- える立ち見席があった場所に、より高い席料が見込める着席シートを設置。(安田)
- ガルニエ宮正面側敷の2列目と3列目の178座席について、椅子の座高を高くして見やすくした。

次いで、来る2012-2013年シーズンには

- バスティーユでは新たに152座席から字幕が見えるようにする。
- ガルニエ宮の4階脇側敷に(見切れ部分を補う)モニターを設置する。

予定だと述べている。さらに、入場料価格については

- 3シーズン連続で、切符代金の値上がりはない。
- “*démocratisation culturelle*”(文化の民主化)をはかるため、バスティーユのオペラ公演の4, 5, 6等席はそれぞれ5ユーロ値下げする。

といった内容が高らかに宣言されている。

2.3.2. ジョエルのプレスリリースとメディアの反応

こうしたプレスリリースの内容を受けて、ほぼ無批判に、公式発表通りにその内容を記事に掲載しているのが保守系 *Le Figaro* 紙のアリアヌ・バヴリエ (Ariane Bavelier) である。彼女はジョエルの文を引用しながら、オペラを「民主化 (*démocratiser*)」するためにバスティーユのオペラ座が建立されたのであるから、そのミッションを変更する理由はどこにもない、と言い、5ユーロの割引きを評価する (Bavelier, 2012)。

一方、自らの資金で劇場に出かける習慣があると思われるジャーナリストは、全く違った反応をしている。彼女は劇場内の以前の等級別座席配置をよく記憶しており、どこに以前の「買いやすい・手の届く」座席が分布していたかを周知しているため、前述のオペラ座プレスリリースの「小さな嘘」を見抜いている (Cappelletti, 2012)。多くの「より手頃な」座席の категорияが高い categoria に変更されていることに気がついた彼女は、例えばバスティーユで見切れない完全な視界が得られた10ユーロの席が、今回の改訂で2階級も上の categoria に改悪されていることなどを指摘している¹⁹⁾。

2.3.3. 値段は据え置き、高額 category の座席数は増加

もっとも、メディアの指摘を待つまでもなく、過年度と2012-2013年シーズンの座席等級の配置図を比べて見れば、各々の category の値段が据え置きでも、より高額な category に値段が改変された座席が増えていることは一目瞭然である。

まず、2011-2012年シーズンの等級別座席分布図は次の図1の通りである。

一方、プレスリリースが出たあとの2012-2013年シーズンの配置は図2の通りである。

19) 恐らく彼女はプレス向けに与えられる無料のプレスシートではなく、自腹を切って「お手頃価格」の座席を購入する経験を持っていると思われる。同様の問題については、Fomalhaut という名前の匿名音楽愛好家の個人サイトが、わかりやすく座席を色分けしつつ考察を加えている。

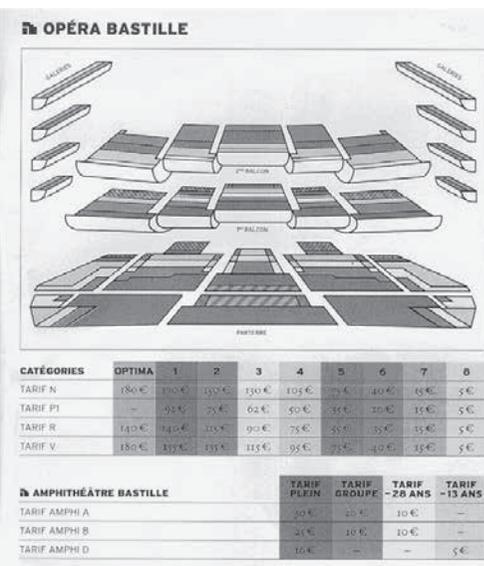
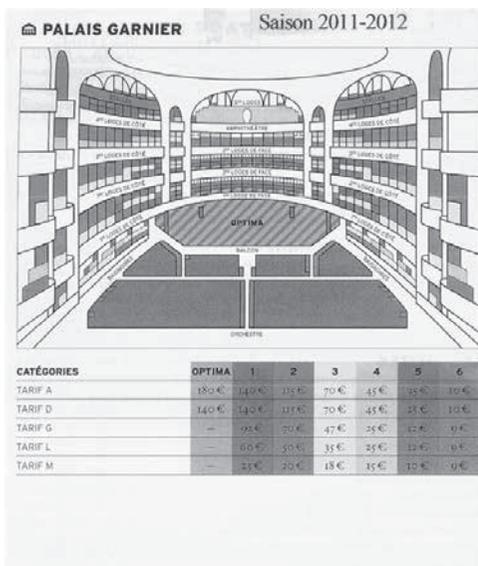


図1 2011-2012年シーズンの等級別座席配置

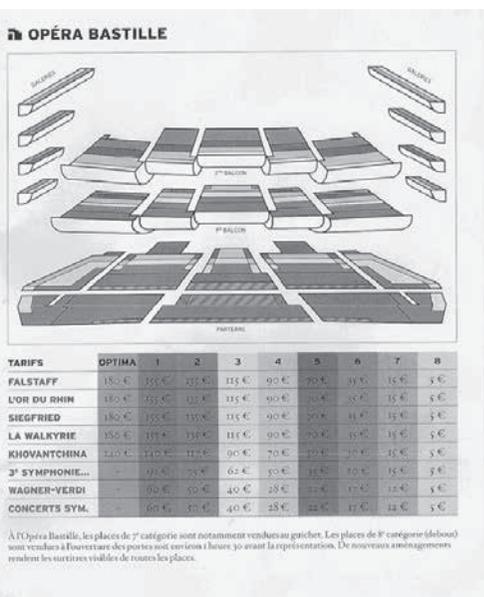
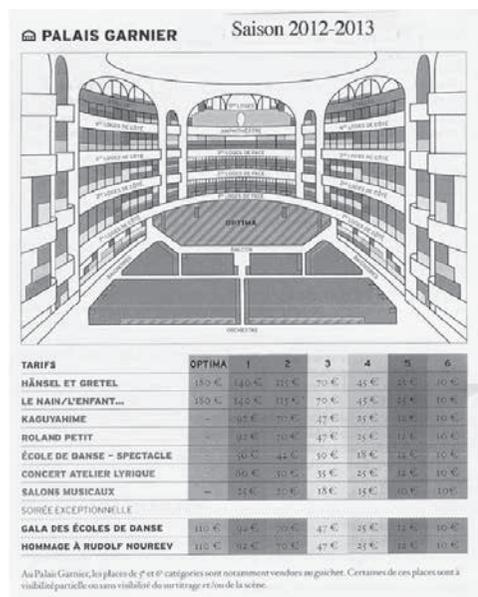


図2 2012-2013年シーズンの等級別座席配置

最もわかりやすい変化は、濃淡の差がある斜めラインの入った箇所が、2012-2013年シーズンで増えている点であろう。この斜めラインの箇所はいわば特等席で、Optimaと名付けられるようになった。2011-2012年の段階では、ガルニエ宮の場合はオルケストル（orchestre = 1階席）よりも高くなっているバルコン席 Balcon が、バステューユの場合は1階席 parterre の真ん中辺りの席だけがその区分に属していた。ところが2012-2013年シーズンになると、バレエを見る際には（舞台の端が視線より高い場所にあるために）トウシューズの先が見切れてしまうガルニエ宮の最前列や、オペラの指揮者が視界を遮るバステューユの最前列および客席中央の通路側最前列の上手・下手寄り座席までがストライプの optima ゾーンに含められてしまっている。

確かに、価格帯の分布自体はガルニエ宮の6等席（9ないし10ユーロ）からはじまり、最高価格はバレエが92ユーロ、オペラでは180ユーロが上限となっており、価格表の各等級内の値段自体は変わっていない。しかし、注意してよく見ると、上記の通り、optimaに分類される座席が増えてしまっているのである。

また、この optima のカテゴリー自体、2009-2010年シーズンまでは、そのシーズンに衣装や装置、演出まですべて新しく作り替えて新製作される「新作」オペラに限り例外的に適用される価格帯で、旧作の再演の場合には optima カテゴリーの設定自体がなく、オルケストル席でも、バルコン席でも、値段は同一だったのである。しかし、すでに2011-2012年シーズンの段階でも、optima カテゴリーは全てのオペラ上演で設定されるようになってしまっている²⁰⁾。

2.3.4. 諸外国の大歌劇場との入場料比較

最後に、ジョエル時代の前述のプレスリリースに参考価格として掲載されている、諸外国の大歌劇場の価格帯について分析してみよう。各劇場の最低～最高価格は次の表3の通りであると記載されている。

表3 Tariff comparaisons (Opéra de Paris: Fiche DP Tarif より) (各国の大歌劇場入場料比較)²¹⁾

Opéra national de Paris パリ・オペラ座 (国立) ²²⁾	5 - 180 ☒
Metropolitan Opera House (New York) メトロポリタン歌劇場 ²³⁾	25 - 430 \$
Royal Opera House (London) 英国ロイヤル・オペラ	9 - 224 £
Teatro alla Scala (Milano) ミラノ・スカラ座	26 - 224 ☒
Wien Staatsoper ウィーン歌劇場	12 - 197 ☒

20) この optima の範囲は最新の2015-2016年シーズンでは益々広げられており、留まるところを知らない。リスネールの支配人就任後、直近の値上げ幅については後述する。

21) 出典であるプレスリリースのタイトルは“L'amélioration du confort des spectateurs et les évolutions tarifaires pour la saison 2012-2013”である。

22) 通常、日本では「国立」の名称を付けずに呼ばれているが、正式名称としてフランス語では「国立」を示す national が必ず記載される。

23) 以下の劇場についても、原語の正式名称の直訳ではなく、日本での通称を記した。

ユーロ、アメリカドル、ポンドと通貨単位は異なっているが、いずれの歌劇場の価格分布よりもパリ・オペラ座の価格は安く設定されていたことは確かである。

しかしながら、第Ⅲ部で村田直樹が分析している通り、英国ロイヤル・オペラには芸術評議会（Arts Council）のような中間的組織を通じての援助はあるものの、フランスやドイツのように多額の公的予算が国や自治体から直接つぎ込まれているわけではない。たとえばパリ・オペラ座やドイツの代表的な劇場の多くが、半分近くの収入を公的予算で賄っているのに対し、英国ロイヤル・オペラは全収入の77%までを切符収入やファンドレイジング、商業収入で賄っている（Royal Opera House, 2013/14, p. 2）。メトロポリタン歌劇場に至っては、公的予算からの援助はほぼ皆無で、切符収入と寄付金で支出を賄っているのが現状である。

このような財政事情を勘案するならば、莫大な国庫補助金を受け取りつつ公務員ステイタスの従業員を雇用し、組織を運営しているパリ・オペラ座の入場料と比較するのであれば、最も妥当な対象はメトロポリタンではなく、ドイツの公共劇場であろう。

そこで、ダンス公演の入場料を対象に、2011年以降のオペラ座価格の経年変化とともに、第Ⅰ部でも分析の対象としたハンブルク・バレエ団とタンツテアター・ヴッパタール・ピナ・バウシュの直近の入場料分布と比較してみると、表4の通りである。

表4 パリ・オペラ座バレエ団（2011-2016）とドイツの主要ダンス・カンパニー入場料比較

Ballet de l'Opéra de Paris	パリ・オペラ座バレエ団（2011-2012） ²⁴⁾	5 - 92 ☒ ²⁵⁾
〃	パリ・オペラ座バレエ団（2012-2013）	5 - 92 ☒
〃	パリ・オペラ座バレエ団（2013-2014）	5 - 110 ☒
〃	パリ・オペラ座バレエ団（2014-2015）	5 - 143 ☒ ²⁶⁾
〃	パリ・オペラ座バレエ団（2015-2016）	5 - 165 ☒ ²⁷⁾

参考：

Hamburg Ballett	ハンブルク・バレエ団（2015-2016）	5 - 107 ☒ ²⁸⁾
Tanztheater Wuppertal	タンツテアター・ヴッパタール（2015-2016）	10 - 50 ☒

今シーズン（2015-2016年）の入場料を単純比較するならば、オペラ座のバレエ公演の最高価格はハンブルクの1.5倍、ヴッパタールの3倍以上である。

また、値上げ幅としては、2013-2014年シーズンと翌2014-2015年シーズン間で差額33

24) いずれの劇場についても、ガラ公演などの特別興業日の値段を含まない、通常公演の最低・最高価格である。

25) 5ユーロの設定はバステューユのみ、ガルニエ宮の最低価格は10ユーロである。

26) リスネール支配人就任後のシーズンから、ドイツやアメリカと同様、曜日によって入場料の設定が細かく変わる様になった。143ユーロは週末の最高価格設定値である。（①月曜公演とマチネ、②平日、③週末で3段階に分かれ、同じ公演でもカテゴリーによっては10-20%近くの価格差が設定されている。）

27) 最高価格の値上がり幅はご覧の通り著しい。

28) 以上は旧作再演の場合の価格設定。年1作程度の新作バレエ初演日のみ、最高価格が176ユーロになる。なお、オペラの新製作は年に5作ほど行われており、最高価格はバレエと同じ176ユーロである。

ユーロと最も大きい。

これは2014年9月からニコラの後任として、予定よりも1年早く支配人のポストについたステファーン・リスネール（Stéphane Lissner）の着任以来の改訂で、第2～第6カテゴリー（2～6等席）の価格はほぼ据え置きつつ、第1カテゴリー（1等席）および、その上の特等席オプティマ（Optima）の価格については40～50%増しという、大幅な値上げを敢行した。

このような大幅の価格改定を見ると、ミッテラン大統領時代の「オペラをすべての人々に」という理念が今日も保持されている、と言うのはいささか難しい。

2.4. 新支配人・リスネールの戦略

任期切れより1年も前にジョエルが辞任してしまったため、2014年9月に急遽リスネールが支配人に就任した時点では、すでに前任者のジョエルがそのシーズンのプログラムを全て裁定した後であった。従って、リスネール自身が企画して組んだ年間プログラムの内容に沿って、実質的にマネージメントを司るのは2015年9月以降であった。

既に述べた通り、optimaや第1カテゴリーの値上がり幅は法外である。しかし、第6～7カテゴリーの廉価なチケットはすぐに売り切れてしまうため、旅行客が今日明日の公演のために購入するのは実際にはほぼ不可能である。

何より、2015年11月13日のパリ市内での同時多発テロ事件後に誰もが外出を控えている、といった特殊な状況でもなければ、年間予約者（アボネ）としてシーズン初めにまとめて購入でもしておかない限り、ほとんどの公演は常に完売状態であった。そして、公演日直前に1枚、2枚、とネット上に現れるチケットは、観光関連エージェントや関係者が押さえておいたものが戻ってきた分であるだけに良席ではあるものの、運良く捕まえることができたとしても、もはや日本でオペラを見るのとそれほど変わらない値段に様変わりしてしまった。

しかしながら、最高価格の急上昇とは対照的に、リスネールは低価格でもオペラを楽しんでもらえるようにするために、これまで以上にHPや映画、生中継といった方法を駆使して、オペラやバレエ、コンテンポラリーダンスの「民主化」に務めているのも事実である。

HPでは新作公演のさわりを紹介したり、ダンサーのインタビューを挟んだりするなど、たくさんの短いクリップ（ショートフィルム）を用意して、作品のプロモーションを進めている。リスネール以前にもこうしたショートビデオは度々HPに掲載されていたが、カメラワークはいかにも平板であったのに対し、リスネールが支配人に就任して以後、現在のHPでは、映像作家の手が入ってポストプロダクションがほどこされ、映像作品として完成されたレベルのビデオが多数掲載されている。もちろん、すべてのビデオクリップは無料で閲覧可能である。

「ライブ・ビューイング」という形で舞台中継を行い、フランスのみならず世界各地で舞台の感動を共有しよう、という試みは、もともとはニューヨークのメトロポリタン歌劇場や

英国ロイヤル・オペラなどが先鞭をつけたもので、パリ・オペラ座はそれに追随する形で同様の企画を実施している。こちらはネット上においてあるHPの無料視聴のビデオクリップとは異なり、映画の入場料としては高価だが、劇場にでかけるよりは遙かに廉価な入場料である。PCのモニターやTVのモニターではなく、映画館の高解像度の巨大スクリーン画像で舞台を楽しめるとあって、普段から劇場通いをしている観客でも足を運びたくなるような興業である。

おわりに

第1章ではオペラ座のマネジメントに関して、アボネの存在を中心軸に据えて分析を行い、バレエ芸術の社会的地位の変遷を辿った。また第2章では、ミッテラン大統領とラング文化大臣の主導によるフランス文化政策の煌びやかな黄金期に、バステューユの新オペラ座が果たした役割を再確認すると共に、その後のオペラ座の収支推移や切符の値段設定の分析から、フランスの文化政策やオペラ座内部のマネジメント手法の変容も明らかになった。

こうして第1章と第2章を通し、フランスの代表的歌劇場であるパリ・オペラ座の事例をドイツと比較すると、フランスの文化政策における「国家主導型」の特徴は顕著である。また、その資金調達方法も、第Ⅲ部のイギリスの事例と比較すると、切符収入、スポンサー収入や商業収入などの自己収入率はまだまだ低い。

急激に高騰した入場料の価格だけに注目するならば、ミッテランの時代の「あらゆる人のためのオペラ」という理念が今日においても完全な形で継承されているとは言い難い。しかし、2014年に就任したばかりのリスネールは、これまでのオペラ座にはなかった様々な戦略で、オペラ座の、ひいては舞台芸術の民主化に努めている。

国庫補助金が削減されてゆく中で、上演演目の質を高く保持し、同時に公共劇場としてより多くの人々に対し開かれた場を目指すのは、今後益々困難になるだろう。せっかく白羽の矢を立てて任命した舞踊監督のミルピエが1年あまりで辞任してしまい、後任のオーレリー・デュポンが今後どのようにバレエ団をマネージしうるのか、課題は山積みである。

しかし、以前シャトレ座の支配人をしてきた時代には、ストラヴィンスキーのチクルスを聞きに来た観客にルイジ・ノーノの現代曲を発見させるなど、秀逸な年間プログラムを構成し、知名度がそれほど高くなくても矚目すべき歌唱力を持った若手歌手を次々に登用してきたのがリスネールである。財務状況はけしてバラ色ではないが、エクサン・プロヴァンスの音楽祭の芸術監督、ミラノ・スカラ座総監督などを歴任してきた彼の経歴を考えれば、ドイツのピナコイマイヤーのように30年、40年とまではゆかなくても、支配人としてじっくり腰を落ち着けて、新しいオペラ座の舵取りを数年なりと継続できるならば、あるいはかつてのリーバーマン支配人の時代のような、「録音ディスクよりも素晴らしい配役」(Gourret, 1984, p. 195)が並ぶ、夢の様な年間プログラムを備えたオペラ座の時代が期待できるかもしれない。

参考文献

- Bavelier, Ariane (2012) "L'Opéra national de Paris baisse le prix de ses places", *Le Figaro*, <http://www.lefigaro.fr/musique/2012/01/11/03006-20120111ARTFIG00571-1-opera-national-de-paris-baisse-le-prix-de-ses-places.php>, updated January 11 (accessed May 28, 2015).
- (2013) "Opéra de Paris: Nicolas Joel jette l'éponge", *Le Figaro*, updated September 10, 2013, <http://www.lefigaro.fr/theatre/2013/09/10/03003-20130910ARTFIG00573-opera-de-paris-nicolas-joel-jette-l-eponge.php>
- Baumol, William J. and William G. Bowen (1966). *Performing Arts - The Economic Dilemma*, MIT Press.
- Boisseau, Rosita (4 février 2016) Benjamin Millepied démissionne de ses fonctions de directeur de la danse à l'Opéra de Paris, *Le Monde*, http://www.lemonde.fr/culture/article/2016/02/04/benjamin-millepied-va-t-il-quitte-l-opera-de-paris_4858949_3246.html
- Cappelle, Laura (2012) "Prix des Places: Les petits Mensonges de l'Opéra de Paris", *Le Huffington Post* en association avec le groupe Le Monde, published February 3, updated April 4, 2012, http://www.huffingtonpost.fr/laura-cappelle/opera-de-paris-prix-des-places_b_1252429.html
- DEPS (2013) Etudes et Statistiques: Spectacles Musicaux - Opéra National de Paris, <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Statistiques-culturelles/Donnees-statistiques-par-domaine-Cultural-statistics/Spectacles-musicaux> (PDF or Excel version from the complete data, printed/published in *Chiffres clés, Statistiques de la culture et de la communication* of each year, accessed May 28, 2015).
- Deutschen Bühnenvereins (2012) *Theaterstatistik 2011/2012*.
- France 2 (2015) *Thé ou café* (TV Programme), Stéphane Lissner interviewed by Catherine Ceylac, March 8, 2015.
- Gourret, Jean (1984) *Ces hommes qui ont fait l'Opéra*, Paris, Albatros, 298p.
- IRPMF (=Institut de Recherche sur le Patrimoine Musical en France) (2015) Chronopéra, http://chronopera.free.fr/index.php?menu=accueil&contenu=accueil_qui
- Ministère de la Culture et de la Communication, site officiel, <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere>, consulté le 30 septembre 2015.
- Opéra National de Paris (2010, 2011, 2012, 2013 and 2014) *Opéra National de Paris en 2010, 2011, 2012, 2013, 2014: Rapport Annuel*, English version only available for 2011 and 2013, <http://www.operadeparis.fr/l-opera-de-paris/l-institution/rapport-d-activite>
- (2012) "L'amélioration du confort des spectateurs et les évolutions tarifaires pour la saison 2012-2013" (presse release), http://www.operadeparis.fr/resources/1213/LOpera/Fiche_DP_tarifs.pdf
- (2015) MEMOPERA, <http://www.memopera.fr/> (accessed May 28, 2015).
- Perret, Jacques et Saez, Guy (sous la direction de) (1996) *Les Notices: Institutions et vie culturelle*, La Documentation Française, Paris.
- Royal Opera House (2014) *The Annual Report 2013/2014*, 69p.
- Sato, Atsuko (佐藤敦子) (2013) 「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」『商学研究紀要』 76, pp. 151-173.
- Tomooka, Kuniyuki (友岡邦之) (2005) 「再考の時期にきたフランスの文化政策」国際交流基金 HP: 解説, http://www.performingarts.jp/J/overview_pre/0502/1.html.
- Yasuda, Shizuka Thérèse (安田静) (2002) 「1980年代フランスの文化政策: ダンスの事例を中心とする日仏の文化観の比較・考察」『研究紀要』, 37, pp. 141-155.
- (2011) 「アボネの服装規定変遷にみるパリ・オペラ座の『大衆化』について」『研究紀要』, 68, pp. 37-55.
- (2015) "Is Paris Opera still a Public Theater "for Every One"? — Ticket Price Transitions and the Management of This Theater from 2009 to Today", *Proceedings of International Conference on Business Management (ICBM) 2015*, pp. 55-60.

*掲載した主なウェブサイトは2015年9月30日に最終閲覧を行った。