

## 日本のオーケストラの組織課題

大木裕子・根木 昭

# 日本のオーケストラの組織課題

大木裕子\*・根木昭\*\*

The Present Condition and Subjects for Managing Orchestra in Japan

Yuko OKI\*, Akira NEKI\*\*

Many Japanese orchestras have difficulty thriving due to the lack of adequate subsidies, the abundance of competition or the inability to attract new patrons. In order to grasp a common problem in Japanese orchestras, we investigated from the viewpoint of organization and management, having used mainly eight Japanese orchestras as the case study. We conclude the solution of their problems on three levels; governance, business and management.

In governance, we insist on the necessity of increasing subsidies for art and a taxation system with good treatment to donations. In business, since income and expense is not well balanced, income increases and cost reductions must be carried out. In order to increase income, they have to aim at not only ticket sales but the income expansion of those other than a main business; symphony gift shop. It is also necessary to cut down the personnel, especially artists' expenses with the heaviest burden in orchestra for cost reduction. Finally in management, the big issues are marketing and consistent performances. Japanese orchestras have performed marketing for new customers eagerly. However, marketing is indispensable in order to survive. For consistent and high quality performances to attract the audiences, executive director will become more important, who has the responsibility for strategic management to solve organizational dilemmas between economics and professional artists.

Key words : orchestra / organization / cultural policy / management / marketing

## 1. はじめに

### 1.1 研究の目的

日本では全てのオーケストラが、交響曲の演奏を中心とするシンフォニー・オーケストラとして活動している。バブル時代にはそれぞれ活動の場を広げることができたが、運営の安定していた行政主導のオーケストラでも、例えば神奈川フィルハーモニー管弦楽団に続いて東京都交響楽団では楽員給与が1割以上減額<sup>1)</sup>されるなど、長引く景気の低迷により助成金は削減傾向にある。顧客が減少し、スポンサーとなっていた民間企業も相次いで撤退する中で、日本のオーケストラを取巻く外部環境は更に厳しくなっており、オーケストラにも危機感が見られるようになった。これまでの同質競争を抜け出し、オペラ、交響楽といった専門分野に特化したり、またフランチャイズ・オーケストラとして地元との連帯を深めたりと、オーケストラの個性を生かした生き残りの方法が模索されている。東京フィルハーモニー交響楽団と新星日本交響楽団の合併も、経営難に直面する自主運営の2つのオーケストラ

が、新国立劇場の専属オーケストラとなることを視野に入れ、オペラと交響曲の活動を同時に行うことで、大幅な人員削減を行わずに生存できることをねらって考案されたものである<sup>2)</sup>。

そこで本稿では、日本のオーケストラの現状分析により、それが抱える組織課題とその解決策について考察する。

### 1.2 研究の対象、方法

日本のオーケストラの運営に関する研究としては、芸団協オーケストラ研究プロジェクト(1995)が総合的研究を行っており、事例研究としては、眞継(1994)<sup>3)</sup>の名古屋フィルハーモニー交響楽団を対象としたオーケストラの収支構造に関する研究、徳永(1999)<sup>4)</sup>の宝塚交響楽団を対象とした戦後の日本のオーケストラ経営に関する研究などがある。しかし、オーケストラの「組織」を中心とした研究はこれまであまり行われてこなかった。

そこで本研究では、日本のオーケストラ組織を把握するため事例研究を行った。全体像を把握するため研究の対象を首都東京及び複数の地方都市とし、運営形態を考慮して、NHK交響楽団、日本フィルハーモニー交響楽団、東京フィルハーモニー交響楽団、東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団、神奈川フィルハー

原稿受付：平成13年5月22日

\*東京芸術大学

\*\*長岡技術科学大学経営情報系

モニー管弦楽団、大阪フィルハーモニー交響楽団、群馬交響楽団、山形交響楽団の8団体を対象の中心とした。

研究方法は、定量調査及びインタビューによる定性調査とした。インタビューの対象は、アドミニストレーション組織からは事務局長および事務局長、演奏家組織からはコンサートマスター、ユニオン代表者、楽団員を選んだ。インタビューは、1998年9月より2001年3月までに行った。

## 2. 環境分析

### 2.1 歴史

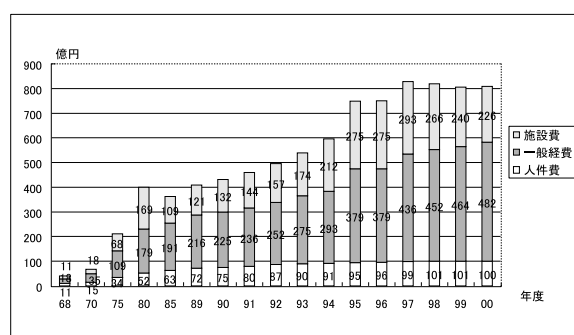
日本でのオーケストラの歴史<sup>5)</sup>は、1879年(明治12)に溯る。明治維新により積極的に西洋文化を取り入れたこの時期に、文部省音楽取調掛(現東京芸術大学)が設置されると共に、宮内省雅楽課有志による日本初のオーケストラが創設された。学校教育でも明治以降西欧式音楽体系が取り入れられ、西洋音楽が上流階級から市民へと浸透していく中で、1908年(明治42)に東京の三越が、翌年には松坂屋が少年音楽隊を設立し、これが百貨店におけるマーケティングの一環としての職業管弦楽団へと発展していく。1909年(明治43)には三菱財閥の岩崎小太郎が大隈重信らと東京フィルハーモニーの会を設立し、1915年(大正4)には民間のオーケストラとして初めて東京フィルハーモニー会管弦楽団が創設された。しかし、資金面から周囲の反対が強く、わずか1年足らずで解散されることになった。大正末期(1925)になって、パーマメントオーケストラとしては日本で初めて、新交響楽団(現NHK交響楽団)が誕生した。

ヨーロッパでは市民や行政の要請によりオーケストラが設立されてきたのに対し、1972年に日本フィルハーモニー管弦楽団の財団解散に伴い首席指揮者であった小沢征爾を中心に結成された新日本フィルハーモニー交響楽団や、1970年に神奈川県内の若手演奏家22人により発足した神奈川フィルハーモニー管弦楽団、また1975年にユース・シンフォニーのメンバーによって結成された東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団などのように、日本では音楽家が自主的に演奏する場としてのオーケストラを結成してきたことが特徴である。

### 2.2 文化政策・文化予算

日本では国の文化政策を推進するために、「芸術及び国民娯楽」「文化財」「著作権」「国語」「宗教」を対象

として1968年(昭和43)に文部省外局として文化庁が発足した<sup>6)</sup>。図1に見るように発足当初(1968年)49億60百万円であった文化庁予算は、芸術文化の振興、国立文化施設の整備、文化財の保護等の政策の拡充により、2000年度では807億91百万円となり、30年間で16倍の予算が計上されるようになったが、2000年度の文化庁予算は文部省一般会計予算の1.37%、国の一般会計予算の0.10%に過ぎない。これは、文化を国家で擁護する政策を採るフランスの対国家予算比率0.97%(1997)に比較すると約10分の1程であり、文化財保護が66.9%(540億円)と中心となっているのが特色である。残る30.4%(245億円)は芸術文化の振興に当てられており、この内訳は、国立美術館整備運営12.2%(99億円)、新国立劇場の整備推進7.0%(56億円)、地方の文化振興2.9%(23億円)、芸術創作活動等の推進が8.3%(67億円)<sup>7)</sup>である。



出典 文化庁『新しい文化立国の創造をめざして』2000年

図1 文化庁予算の推移

文化庁は、国際的視点において日本の文化振興の基盤的な整備を図ることを政策目的としている。これに対し、国民が自らの文化を創造しようとする意識の高まりの中で、1990年「芸術文化振興基金」が設置された。政府から500億円、民間からの寄付金112億円の計612億円を原資として、この資金の運用益により幅広い芸術文化活動への助成が行われるようになった。芸術文化振興基金からの助成金は91年度には31億円余りあったが、これをピークに年々運用益が低下し、2000年度実績では11億円となっている。

このように金利の低下などから助成の総額が減少するなどの問題が生じたために、1996年度より21世紀の文化立国の実現を目指し芸術創造活動の支援施策を再構築した「アーツプラン21」が創設されることになった。「アーツプラン21」は芸術創造活性化事業として日本の芸術水準向上の牽引力となる芸術団体に対して

の特別支援 国際芸術交流推進 芸術創造基盤整備の3分野に助成すると共に、舞台芸術振興事業として日本芸術文化振興会に補助を行っている。2000年度のアーツプラン21の予算額は49億5100万円であり、このうち の芸術創造特別支援に21億8千万円を配分し、芸術団体に対する重点支援を行っている。採択団体は音楽・舞踊・演劇から構成されており、2001年度には音楽部門のオーケストラでは15団体が支援を受けることになった。

国からの芸術文化支援に対する公的助成は、このように芸術文化振興基金とアーツプラン21が一体となり、2000年度の助成金額合計は約60億円である。アーツプラン21が創設された96年より、助成合計額は増加傾向にある。

以上は直接的な支援助成であるが、一方で民間からの支援を助長させるための間接的な芸術文化支援に関する政策として、税制優遇措置があげられる。例えば、アメリカでは「芸術文化は市民の手で」という考えが基本となり、国家が直接文化に関与しない政策であり、文化政策イコール税制優遇措置であるとも言える。1994年度実績では、公的セクターが8.68億ドルに対し民間セクターからの文化支出総額は114億ドルに及ぶ。更に、民間支援のうち企業が15.75億ドル、財団が15億ドル、個人が75億ドル（約9150億円）<sup>8)</sup>であり、個人が文化助成の主体となっている。これに対し日本では財団・個人の寄付は約50億円<sup>9)</sup>である。これはアメリカでは、個人による現金での寄付では30 - 50%の所得控除が認められており、更に単年度で寄付支出が所得控除枠を超過する場合には5年間の繰越控除が認められるのに対し、日本では所得税の25%の上限及び1万円の下限が設定されており、また繰越控除が認められていないなど、個人の寄付に対するインセンティブが低くなっているためである。

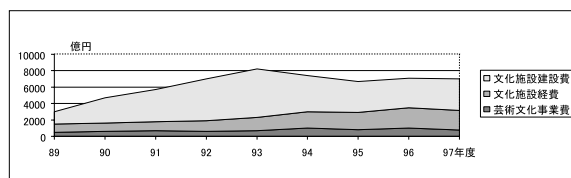
### 2.3 地方自治体・文化施設

日本では、文化総支出のうち国家の占める割合は約7%に過ぎず、全体の約90%にあたる8,379億円（97年度）は都道府県、市町村など地方自治体によるものである。図2は都道府県・市町村における芸術文化経費合計の内訳の推移を表わしている。文化施設建設費及び文化施設経費がハード、芸術文化事業費がソフトの予算であり、この表からハードに比較してソフトの経費比率が大変低いことが読み取れる。

1996年現在の全国のホール数は、2,883にのぼる<sup>10)</sup>。特にバブル期以降地方都市を中心に豪華なホールや文

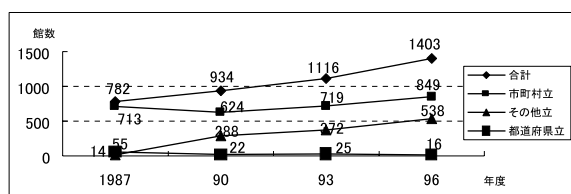
化会館が設立され、新設ホールが急増している。図3は地方自治体が建設したホール数の推移を示している。このようにハコとしてのホールは地方に分散し、その数を急激に増加させてきた。

このように全国に立派なホールが建設されてきたにもかかわらず、それに伴うソフト、即ち専属楽団・劇団の設置や運営・企画が伴わず、特に地方のホールは稼働率が低い。全国に600もあるという数億かけて設置されたパイプオルガンの大半も、使用されないまま飾りと化している。もっともハードには予算が付きやすいが、ソフトにはつきにくいという予算制度は、地方自治体のみならず日本全体の問題点であり、1997年にオペラ、バレエ、現代演劇の新しい拠点としてオープンした新国立劇場も、当初予定されていた専属カンパニーや研究機能の計画も縮小・棚上げされ、世界に例を見ないハコだけのオペラ座として疑問視されている<sup>11)</sup>。



出典 文化庁「地方文化行政状況調査報告書」(各年度)

図2 地方自治体芸術文化経費



出典 文部省「社会教育調査」(3年毎の各年度)

図3 地方公共団体立等文化会館数

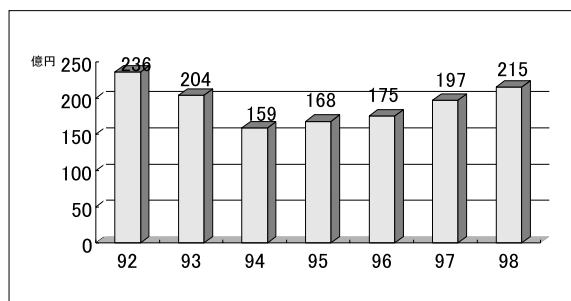
### 2.4 企業メセナ活動

日本の民間企業による芸術文化支援活動は、企業の社会貢献に対する意識の高まりの中で次第に定着しつつあると言われているが、実際には民間による文化支援は文化への総支出の約3%に過ぎない<sup>12)</sup>。しかし、サントリー音楽財団、セゾン文化財団など企業による芸術文化支援を行う助成財団が設立され、1988年にはこれら23の財団による芸術文化助成財団協議会が設立された。そして、このような状況を背景に、90年に(社)メセナ協議会が設立されたことで、芸術文化を行う企業との連携が図られるようになった。

メセナ協議会の設立により、税制面でも企業からの

支援を受けやすいシステムが日本にも構築された意義は大きい。1999年以降の企業の資金援助総額の推移は、図4に見るとおりである。なお、(社)企業メセナ協議会『メセナ白書1999』によれば、日本経済の深刻な不況下において、98年度の一社あたりの平均メセナ活動費は1億228万円<sup>13)</sup>(実施率57.3%)で約1億円をバブル崩壊後も維持しており、複数の企業による共同メセナや地域密着型の活動など、企業が限られた予算を効果的に使って芸術文化活動を支援しようとする姿勢が見られる。メセナ活動を実施していない企業では、資金に余裕がない(56.6%)ためという理由が圧倒的に多くなっているが、活動を行っている企業では、社会貢献、芸術文化振興、自社イメージの向上、企業文化の確立を理由としている。活動実施分野では、音楽46.5%、美術35.1%、演劇10.3%、伝統芸能7.9%となっ

ており、音楽ではクラシック音楽への支援が多くなっているが、これは文化貢献度のPRを意識しているものと思われる。



出典 (社)企業メセナ協議会『メセナ白書1999』1999年

図4 企業の資金援助総額

表1 日本のオーケストラの本拠地と運営形態

所在地	財団法人	その他
東京	NHK交響楽団 東京都交響楽団 読売日本交響楽団 東京フィルハーモニー交響楽団 日本フィルハーモニー交響楽団 新日本フィルハーモニー交響楽団 東京交響楽団	(任意団体) 東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団
首都圏	神奈川フィルハーモニー管弦楽団 ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉*	
大阪	大阪センチュリー交響楽団	(社団法人) 大阪フィルハーモニー交響楽団 (任意団体) 関西フィルハーモニー管弦楽団 大阪シンフォニカー
京阪神		(市立) 京都市交響楽団 (有限会社) 京都フィルハーモニー室内合奏団*
地方都市	札幌交響楽団 仙台フィルハーモニー交響楽団 群馬交響楽団 名古屋フィルハーモニー交響楽団 オーケストラ・アンサンブル金沢 九州交響楽団	(社団法人) 山形交響楽団 広島交響楽団 (任意団体) セントラル愛知交響楽団*
小計	財団法人: 16	社団法人: 3 有限会社: 1 市立: 1 任意団体: 4
合計		25

注) 1. \*は「日本オーケストラ連盟」所属以外の団体

2. 東京フィルハーモニー交響楽団は、従前の東京フィルハーモニー交響楽団と新星日本交響楽団の合併により2001年4月設立

### 3. 内部資源分析

#### 3.1 オーケストラの運営形態

日本には25のオーケストラがある<sup>14)</sup>。その中で8のオーケストラが東京に本拠地を持ち、首都圏を合わせると10の団体が、海外からの演奏団体や演奏家などと共に限られた顧客のパイを奪い合っている。

運営形態は、表1に示したとおり、非営利法人の財

団法人・社団法人、営利法人の有限会社、市立、任意団体に分類される。財団法人が全体の60%を占め、社団法人などを含めると、法人格を得ているオーケストラは80%に及ぶ。これは、1980年に文化庁がオーケストラへの補助金支出の基準として「法人格を持つ」ことを内規に取り入れたことによる。こうした背景の中で、容易に認可され、優遇税制のある非営利法人として財団法人の形態をとるのが一般的であったが、最近では活動のための基本財産として3 - 5億円必要とさ

れるなど、財団法人の認可基準も厳しくなっている。ほとんどのオーケストラが寄付免税枠の大きい特定公益増進法人の資格を持つが、景気の後退に伴い企業からの寄付の取得も困難なのが現実である。1998年に成

立したNPO法では非営利の活動をする団体に法人格を与えられることになり、現在やむを得ず営利法人・任意団体として活動している組織にも、今後優遇税制の取り込みが期待されている。

表2 日本のオーケストラの総経費と事業収入・助成金

	オーケストラ名	年間総経費 (億円)	年間事業収入 (億円)	助成金 (億円)	公的助成率 (%)	事業収入率 (%)	楽員給与
パトロン型	NHK交響楽団	30.3	15.6	13.3	0	51.7	A
	読売日本交響楽団	21.6	20.8	0.9	4.4	96.4	A
	東京都交響楽団	18.8	6.0	12.6	66.8	33.6	A
	京都市交響楽団	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	A
独立事業型	新日本フィルハーモニー	16.7	12.0	0.7	4.5	72.0	C
	日本フィルハーモニー	12.5	9.9	1.0	7.4	77.5	C
	東京フィルハーモニー	11.4	8.9	1.0	8.7	78.4	C
	東京交響楽団	13.0	n. a.	10.0	約8.0	約70.0	C
	新星日本交響楽団	8.4	6.7	0.6	7.6	79.8	D
	関西フィルハーモニー	4.0	2.7	1.0	6.0	68.4	D
	東京シティ・フィル	3.9	3.9	2.4	5.5	87.2	D
	セントラル愛知交響楽団	1.4	1.1	0.3	23.2	77.7	D
地方型	大阪フィルハーモニー	11.3	5.6	3.0	27.2	50.2	B
	名古屋フィルハーモニー	10.0	3.8	5.7	44.7	38.6	B
	札幌交響楽団	9.9	4.4	4.4	44.3	44.2	B
	アンサンブル金沢	7.8	3.1	3.1	35.0	40.5	B
	九州交響楽団	8.2	3.6	4.3	45.5	44.2	B
	群馬交響楽団	7.2	2.6	4.1	55.1	36.0	B
	仙台フィルハーモニー	7.2	2.6	3.9	54.7	37.3	C
	神奈川フィルハーモニー	7.2	3.2	2.9	39.9	44.9	C
	大阪センチュリー	6.7	1.7	4.7	70.7	25.3	B
	広島交響楽団	6.0	2.2	2.6	44.1	37.0	C
	山形交響楽団	2.8	1.3	1.2	43.5	47.1	D
	ニューフィル千葉	2.6	0.8	1.5	58.5	33.4	D
合計		228.9	122.5	85.9			
平均		9.95	5.57	3.73	30.66	55.28	

注) 楽員給与 A=700以上、B=500-700、C=400-500、D=400以下 平均年収(万円)  
出典 「日本音楽家ユニオン2000年資料」

### 3.2 オーケストラの運営

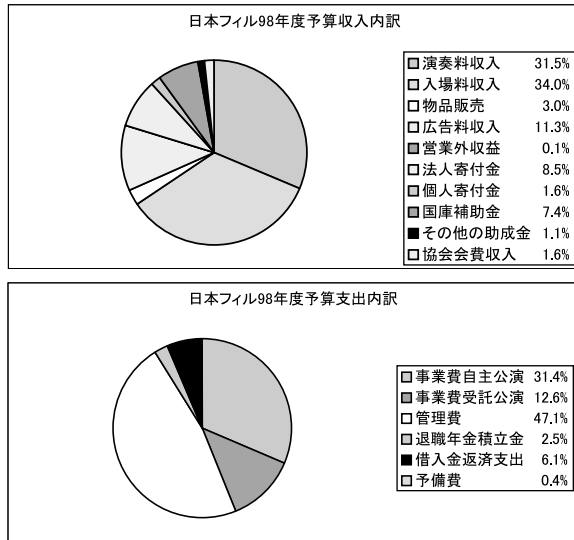
日本のオーケストラは、助成金の比率によりパトロン型、独立事業型、地方型に分類することができる(表2)。パトロン型は、企業・放送局のウェイトが高いNHK交響楽団、読売交響楽団と、行政主導で財政的支援をバックに設立された東京都交響楽団・京都市交響楽団があげられる。事業収入が主な財源である独立事業型は、日本フィルハーモニー、東京フィルハーモニー、東京シティ・フィルハーモニックなどがあげられる。地方自治体から助成が強い地方型は、大阪フィル、九州交響楽団、神奈川フィルハーモニー管弦楽団などがあげられる。パトロン型、地方型のオーケストラでは、設立当初から財政的問題を抱えずプロフェッショナルなオーケストラとして運営されたが、独立事業型では演奏家が自発的に設立したため、活動を開

始してから運営を整備してきた。

表2からわかるように、オーケストラの収入構造は、平均すると事業収入(チケット代・公演委託費・オペラやバレエなどの舞台の演奏料・放送料など)が約55%、国家・地方自治体による公的助成が約30%である。パトロン型の中で、NHK交響楽団はNHKが全面的に、読売交響楽団は読売新聞社が助成しているため、公的助成金の比率は少ない。また、地方型では事業収入約40%、公的助成約47%である。これに対し、スポンサーを持たない独立事業型のオーケストラでは、事業収入約70%、公的助成金約9%である。オーケストラの経営の問題点として、演奏の質・作品の忠実な再現など演奏者側の意向と、経営陣の経費削減に軋轢が生じることがあげられるが、こうした演奏家組織との摩擦を避けるためにも本来目指す活動にとって十分な資

金を持つことが不可欠である。

予算規模では、1999年度のオーケストラ年間総経費<sup>15)</sup>は、18億円以上が3団体、10 - 18億円5団体、5 - 10億円10団体、5億以下5団体である。



出典 「日本フィルハーモニー事務局資料」

図5 日本フィルハーモニー1998年度予算収入・支出の内訳

総経費は事業費と管理費に分けられるが、特に人件費の占める比重が高く45 - 65%、平均で56%である。本拠地となるコンサートホールを持たないオーケストラが多く、高いホール賃料も財政上の負担となっている。図5に具体的な収支の内訳として日本フィルハーモニー98年度予算配分を取り上げている。事業収入が約80%を占め、人件費である管理費の負担が47.1%と大きいことがわかる。

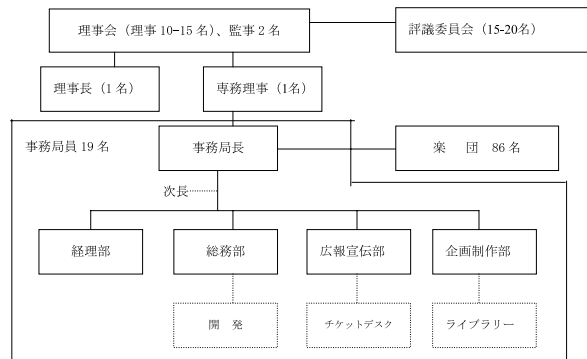
### 3.3 オーケストラの組織

オーケストラの組織形態は各楽団により異なるが、典型的な財団法人の場合、理事会・事務局・演奏家から形成されている。楽団員数は15名（ニューフィル千葉）から110名（NHK交響楽団）、事務局員数は4名（京フィル）から19名（日本フィル）である（1999年度実績）。図6は日本フィルハーモニー交響楽団の組織図を示している。同楽団は楽団員86名、事務局員19名で構成されている。

日本では、理事長はアメリカのオーケストラのように資金調達で重要な役割を果たすというよりは、名誉職的な色彩が強く、実質的なマネジメントは事務局長が行っている。事務局長は、財務管理、企画、宣伝な

どアドミニストレーション全般を管理している。しかし、飽くまでも事務的管理の色彩が強く、マネジメントの権限は曖昧である。欧米では、Executive Director (ED) と呼ばれる支配人と音楽監督がマネジメントの権限を持つ場合が多いが、日本では欧米のような音楽的権限を持つ音楽監督が存在することが少ない。常任指揮者と呼ばれる指揮者がいるが、これも外部からの人材登用であり音楽監督のような絶対的な権限は持たない。

日本では歴史的経緯からもオーケストラにおいては演奏家のパワーが強く、プログラムの選曲、指揮者の選出などに関しても、楽員の意見が積極的に取り入れられているのは、欧米のオーケストラとの大きな相違点である。



出典 「日本フィルハーモニー事務局資料」

図6 日本フィルハーモニーの組織図

### 3.4 オーケストラの活動

表3では、1997年度における演奏回数と内容を示している。

一般に定期公演は、レパートリーを広げ技術を磨きたいというプロフェッショナルとしての特性<sup>16)</sup>を持つ演奏家にとっては喜ばしい仕事であるが、名曲コンサートや青少年向けの音楽鑑賞教室などは、毎回同じようなプログラムで、逆にプロフェッショナルとしてのモチベーションを保つことが難しい。

また演奏回数では、1回の公演のためには2 - 3日のリハーサルが必要とされることから、日本のオーケストラのスケジュールはかなりタイトなことが窺える。NHK交響楽団のように公演の中でも定期演奏会が多い楽団では、技術的な面でも難曲が多く楽員の負担は重くなるが、群馬交響楽団のように音楽教室が多いオーケストラでは1回の演奏会の時間も短い。このため公演回数だけの単純な比較では楽団員の負担を測ることは難しいが、年間公演回数が非常に多いオーケスト

ラでは、ダブルやトリプルのシフトでリハーサルや公演のスケジュールが組まれており、過密なスケジュールから楽員が常にベストコンディションで臨めないという懸念もある。

しかし、特に財政的基盤のない独立自営型のオーケストラでは、定期公演の赤字を依頼公演で補填する必要がある。そこで、依頼公演には多くのエキストラを雇用し、楽員がほとんどいない演奏会もある。このこ

とが演奏のレベルを低下させると共に、オーケストラの評判を落とす結果となってきたとも考えられる。2001年4月に合併した東京フィルハーモニーと新星日本交響楽団は、97年度において最も公演回数の多かったオーケストラの中の2団体である。特に自主運営団体にとっては、自主公演の赤字を依頼公演で補填する場合、演奏家のモチベーションと財務上の双方のバランスをうまく取ることは非常に難しい。

表3 年間公演活動

	NHK 交響楽団	日本 フィル	東京 フィル	新星 日響	東京シテ ィフィル	神奈川 フィル	大阪 フィル	群馬 交響楽団	山形 交響楽団
年間公演回数	137	145	167	194	112	132	113	170	94
定期公演	60	25	10	18	12	8	10	11	6
コンサート	52	93	65	72	38	50	54	47	19
オペラ・バレエ	0	0	49	43	21	34	2	0	1
海外公演	6	0	0	0	0	0	0	0	0
放送・録音	13	8	25	6	24	2	0	0	1
音楽鑑賞教室	0	19	8	52	14	38	19	112	67
その他	6	0	10	3	3	0	28	0	0

注) 東京フィルハーモニー交響楽団と新星日本交響楽団は2001年4月に合併  
出典 芸団協『芸能白書1999』1999年

#### 4. 日本のオーケストラの組織課題

以上の現状分析より、日本のオーケストラの組織課題をガバナンス、ビジネス、マネジメントの観点から提示し、その解決策について考察する。

##### 4.1 ガバナンスの課題

まず、ガバナンスの問題点としては、助成金の不足があげられる。アーツプラン21の創設により、芸術団体への助成が増加したとは言え、芸術団体への助成総額は50億円足らずである。更に助成対象団体も、オーケストラで言えば総数25のうち15団体<sup>17)</sup>と、全体の約6割にのぼる団体を支援しているために、1団体当たりの助成金が少なくならざるを得ない。このような均等助成の傾向は、各々の団体の財政面での向上には大きく貢献することはない。一方で民間による助成拡大のために芸術団体への寄付に関する税制優遇が必要とされているが、欧米諸国に比較すると個人や企業の寄付へのインセンティブは低い。

そこで、オーケストラの財政面での基盤強化のためには、公的助成拡大、民間助成獲得に向けた寄付税制改革など、政策ないし制度改革へ向けた提言を続けていく必要がある。

##### 4.2 ビジネスの課題

次に、ビジネス上の問題点として、採算性の低さがあげられる。原曲を忠実に再現するという性質上、演奏に必要とされるオーケストラの人数は決まっており、交響曲の場合には、ハイドンやモーツァルトなら40人程度でよいが、マーラーやブルックナーを演奏する場合には100人以上の演奏家が必要となる。アコースティックな音楽のホールの収容人数はせいぜい2000 - 3000名が限度であり、チケット収入でこれらの経費の全てを賄うことは難しい。

そこで、収益増強については、チケットの売上比率の向上はもちろん、グッズの販売や資金運用など、チケット以外の事業収入の拡大についても積極的に考えていかなければならない。オーケストラは営利を目的とする組織ではない。しかし、オーケストラと同様に非営利組織として運営されている日本の美術館も、欧米の美術館のグッズ販売を見習って、最近ではアイテム数を増やし売上増を図っている。また、同様に非営利組織であるICU（国際基督教大学）では、広大な敷地をゴルフ場として運営することで、資産運用を図ってきた。このように非営利組織においても、本業関連または本業以外の事業における収入拡大は、財政基盤安定のための重要な課題として受け止められるようになってきており、オーケストラもミッションを達成す



るための手段として、積極的に事業収入の拡大を図るべきであろう。

また、経費削減については、オーケストラにかかる経費のうち最もウェイトの高い人件費をいかに削減するかが課題となる。これまでのオーケストラは、暗黙知を共有するために大編成に備えた固定メンバーを持つことを目指す方向にあったが、固定費としての人件費は経営上の大きな負担となっている。最近では、サイトウ・キネン・オーケストラ<sup>18)</sup>やセント・ルークス・オーケストラ<sup>19)</sup>のように、固定メンバーを持たずに活躍するバーチャル型オーケストラも出現してきていることから、既存の楽団も、今後は楽団員の人件費を流動費化する可能性を検討していくことが必要となる。

#### 4.3 マネジメントの課題

最後に、マネジメントの問題として、マーケティングが十分にされていないこと、パフォーマンスが安定しないこと、の2点があげられる。

第1に、マーケティングに関しては、日本におけるクラシック・コンサートは一部の愛好家の囲い込みに集中し、支持者を増加させる自助努力が不足してきた。このため、オーケストラの定期会員は高齢化の傾向にあり、若い聴衆が育っていない。そこで将来に向けた顧客開拓のためのマーケティングを行うと共に、コミュニティとの関わりの中で教育的参加による顧客育成をしていく必要がある。

アメリカのオーケストラでは、一般に定期会員に勧誘するテレマーケティングが盛んで、常時出来高制の数名のパートタイム職員を抱えている。定期会員の回数も、シーズン始めには6回シリーズ、シーズンが始まると3回のミニ・シリーズと、勧誘の時期により回数を変えてシリーズを組み変えている。更に、最近では回数のみ決まっておらず顧客が好きな演奏会を選べるシステムを導入するなど、マーケティングにも顧客志向が積極的に採り入れられている。これは、民間支援を財政基盤としているアメリカでは、早くから顧客との連携を考えなければ組織が生き残っていくことができないことに気付いたためである。例えば、ニューヨーク・フィルでは有閑層向けに金曜日の午後に定期公演を実施したり、また高齢者用に大きい字のプログラム解説を用意したりと、顧客志向を徹底している。演目に関して、顧客にとって聞き慣れない曲を演奏する際には、指揮者や音楽学者によるレクチャーが開演前に1時間程無料で実施され、多くの聴衆が参加し好

評を得ている。背景やモチーフを事前に説明することで、顧客の演奏される曲に対する興味は格段に深まり、顧客満足度を向上させる手助けとなる。

また、日本のオーケストラは全ての団体が同じようなプログラムを組み、同質的過当競争から抜け出すことができないでいる。そこで、東京のように競合の多い都市においては、各オーケストラが独自性を打ち出す必要がある。アメリカのニューヨークでも、最も古い伝統を持つニューヨーク・フィルの他に、ニュージャージー交響楽団、アメリカン・シンフォニー、アメリカン・コンポーザーズ・オーケストラ、セント・ルークス・オーケストラ、オルフェウス室内合奏団など多くのオーケストラが存在する。しかし、各オーケストラはそれぞれ、現代作曲家やアメリカの作曲家にフォーカスしたり、室内楽やレコーディングを優先した活動をしたりと、棲み分けが出来ている。日本のオーケストラも、各団体の色や強みを出さない限り顧客の開拓は難しいであろう。

第2に、日本のオーケストラは演奏家の過密なスケジュールもあり、顧客の支払うチケット代金に対するコスト・バリューが安定していない。パフォーマンスの安定・向上のためには、プロフェッショナルの自発性を誘発する組織づくりが必要である。例えば、オルフェウス室内合奏団では、指揮者を置かずに、曲ごとに立候補によりコンサートマスターとコアとなるメンバーを決めている。これらのメンバーがリーダーとなって、楽員全体でリハーサルとディスカッションを繰り返しながら、曲を仕上げていく。この指揮者を置かずに積極的な全員参加により芸術性を追求する新しいスタイルは、オーケストラ内での楽員のリーダーシップを育成するシステムを構築した。同楽団では、演奏家のモラルを高め、常に質の高いパフォーマンスを実現しており、主要音楽祭への招聘や数々のレコーディングなど、世界的な評価も高い。

これは新しい試みとしての一例に過ぎないが、プロフェッショナルの積極的な組織への参加を促しながら、ビジョンをもった長期視点からの経営を行うためには、実現可能な体制としての組織づくりが重要となる。オーケストラのマネジメントでは、音楽・経営両面で強いリーダーシップを発揮するために、音楽監督が経営能力を持ち合わせ、コミュニティの中での顧客の育成を図りながらオーケストラを牽引することが望ましいとも思われる。しかし、実際には指揮者は世界中を飛び回って指揮をすることで知名度を上げる傾向があり、また、コミュニティのための教育的プログラムに関心

のない指揮者も多い。

そこで、音楽的な戦略に関しては音楽監督と意見を交換しながらも、自らも客観的な音楽の評価が可能な Executive Director (ED) により、組織を発展させていくことが必要になる。オペラ座では、オーケストラのみならず、バレエ団、合唱団などのプロフェッショナルや、舞台関係など数百名から数千名の人材を抱えており、組織が複雑なこともあって、総裁と呼ばれる ED が組織を統括・牽引している。オーケストラでは、組織も100人余りで、実質的な権限を持ったEDの必要性が唱えられてこなかったが、世界的なクラシック音楽の衰退傾向などの外部的要因を勘案すると、オーケストラの質の向上と経営収支改善のためのマーケティングを実現するためには、EDの存在が重要となる。日本では、特に事務局長の権限が曖昧で長期的なビジョンを描くことができないが、今後は音楽と経営の両面を兼ね備え、実質的な権限を持つEDが必要である。

このように、顧客との相互発展に向けたマーケティングを展開しつつ、組織内部に目を向けオーケストラのバリューを高めていくために必要とされているのが、オーケストラのマネジメントである。

## 5. おわりに

特に独立事業型のオーケストラにおいては、利益を生みにくい体質であるにも関わらず公的助成金が少なく民間による支援も充分でないために運営資金が不足し、経営の赤字体質に苦しんでいるのが現状である。自主公演では赤字になることが多いため、これを補填するためには依頼公演を増加させ事業収入を拡大する必要がある。しかし依頼公演を増やし過ぎると、多忙なスケジュールにより団員のコンディションを保つことが困難となり、またエキストラを多く雇用するためにオーケストラとしてのパフォーマンスが低下する。

オーケストラの経営には公的助成の拡大が望ましいが、少子化や景気の低迷の影響により、国家や地方自治体にもこれ以上の文化予算は望めず、自助努力としてのマーケティングや経営体質改善により経営を安定させることが不可欠となる。オーケストラでは楽団員の意見は勿論尊重されなければならない、それは芸術団体である以上自明のことである。しかし芸術家である演奏家が営業や企画に精通し、劇的な環境変化に適応するように組織を方向づけていくことは現実には不可

能に近い。演奏家組織が安心してベストな状態で演奏活動を営むことができるようにするためには、公的助成金が潤沢で運営環境のよいヨーロッパや、民間助成のシステムが確立しているアメリカよりも、日本ではさらに強力なマネジメント体制が必要となる。

## 参考文献・注

- 1) 日本経済新聞 2001.1.27 朝刊
- 2) 朝日新聞 1999.11.26 朝刊
- 3) 眞継隆「交響楽団の収入構造 名フィルを事例として」『文化経済学会年次大会予稿集』pp.114-117, 1994.6
- 4) 徳永高志「戦前日本オーケストラの一運営 宝塚交響楽団を例に」『文化経済学』第1巻第4号, pp.65-81, 1999.9
- 5) 芸団協オーケストラ研究プロジェクト『ザ・オーケストラ』pp.210-218, 芸団協出版部, 1995
- 6) 根木昭、枝川明敬、垣内恵美子、大和滋『文化政策概論』晃洋書房, 1996
- 7) 文化庁『我が国の文化政策 平成12年度』
- 8) 電通総研『欧米主要5ヶ国の文化支出に関する調査研究』1996, 1ドル=122円で計算
- 9) 同上, 1990年度実績
- 10) 「舞台芸術施設データベース」1996
- 11) 日本経済新聞 2000.11.4 朝刊
- 12) 日本音楽家ユニオン「日本のオーケストラ 2000」より算出
- 13) 企業メセナ協議会『メセナ白書1999』ダイヤモンド社, 2000
- 14) 「日本オーケストラ連盟」所属の22団体に、活動からパーマネントオーケストラと捉えられる3団体を加えたもの
- 15) 日本音楽家ユニオン「日本のオーケストラ 2000」
- 16) Hall, R.H., "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, vol33, No. 1, 1968, pp.92-104
- 17) 文化庁ホームページ
- 18) 故斎藤秀雄氏を偲んで桐朋学園大学門下生により結成されたオーケストラで、指揮者小沢征爾氏が中心となり、世界各国で活躍するソリスト・大学教授などがコンサート毎に集まる。世界各地の音楽祭に招聘されるなど、世界的にも高い評価を得ている。
- 19) ニューヨークを拠点とするオーケストラで、セント・ルークス室内合奏団を母体とする。合奏団メンバーがコアとはなるが、固定メンバーは持たずフリーランス音楽家をコンサート毎に契約する。レコーディング活動にも積極的である。