

Title	音楽の価値を伝えるための楽団経営
Sub Title	
Author	伊藤, 慶亮(Ito, Yoshiaki) 河野, 宏和(Kōno, Hirokazu)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2022
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2022年度経営学 第3950号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3950">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3950</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2022 年度）

論文題名

音楽の価値を伝えるための楽団経営

主 査	河野 宏和 先生
副 査	浅川 和宏 先生
副 査	山尾 佐智子 先生
副 査	

氏 名	伊藤 慶亮
-----	-------

## 論文要旨

所属ゼミ	河野宏和研究会	氏名	伊藤慶亮
(論文題名)			
音楽の価値を伝えるための楽団経営			
(内容の要旨)			
<p>多くの音楽家は自らが経営とは無縁であると考えている。しかし、個人事業主である現代の音楽家は各々が経営者であり、オーケストラや特定の団体、マネジメントに所属していても、教授業や様々なフリーランスの仕事を請負ながら音楽家という経営を行なっている。</p> <p>ところが、経営者であるという意識を持った音楽家は稀である。多くは音楽大学を卒業すると、経営の知識もないまま事業を行っており、良い演奏をしてその価値を伝えたいと思っても、集客はままならず、商業的に成功していない沢山の個人、団体を筆者は見てきた。なぜ失敗を繰り返しているのか分からない、けれどもそのまま事業を継続し、いつかは挫折する。</p> <p>本研究では、そんな音楽家、団体が成功への1歩を踏み出すためには何をしなければならないのかを追求した。その成功とは商業的な意味合いだけではない。音楽の価値を守り、継続していく必要がある特殊性の高い企業、職業にとって、どう一般的な企業とは異なる施策が必要になるのだろうか。</p> <p>本研究では、実際の楽団をモデルに多面的な観点から施策・提案を行い、演奏会における成果の向上を目指した。同時に、幅広いレイヤーの関係者へインタビューを行うことで音楽家、団体の「目指すべき姿」「ありたい姿」と「現状」の問題点を紐解いていった。</p> <p>その過程で、楽団に経営を導入する意義、必要性を強く感じる結果となった。演奏会の成果の向上を目指し「販売」を推進しても、「マーケティング戦略」が導入されていなければ継続的な効果は期待できない。「マーケティング戦略」を導入するためには、組織に「ミッション」がなくてはならない。</p> <p>本研究のインタビュー調査から、音楽の持つ価値とは演奏家の「聴かせたい」という想いと、聴衆の「聴きたい」という想いの合致ではないかと考察した。そこから生まれる価値を、音楽に関わる人間は、最大化させることを目標にする必要がある。その結果、経済的にもその活動を継続し得る結果が生まれるのではないだろうか。</p> <p>一方で、文献調査からは、音楽団体が非営利組織の経営モデルから学ぶ必要性を学んだ。組織にミッションを導入し、それに基づいた戦略をたて、組織を編成し、販売を行うことが必要である。</p> <p>楽団は一人一人が貴重な技術と知識、経験を持ったフラットな組織である。リーダーはミッション、つまりは大義を見出し、報酬のためではなく大義のために働いてもらう、仕組み、プロセスを考えることが必要ではないか。楽団員にとって、楽団の仕事を労働にさせてはならないのである。</p> <p>そして音楽に対し強い熱意と愛情を持ったメンバーを、同じ方向に向け、動かしていくのはリーダーの情熱以外にあり得ない。プロセスと情熱が合わさった時、想像を超えた成果が得られるのではないだろうか。それが本研究の結論であり、筆者の学んだ最大のポイントである。</p>			

## 目次

### 第1章 はじめに

- 1.1 本研究の背景
- 1.2 問題意識と目的
- 1.3 研究方法

### 第2章 研究対象の概要

- 2.1.1 沿革
- 2.1.2 株式会社グローバル
- 2.1.3 東京吹奏楽団プロフィール
- 2.2 活動状況・組織概要・課題

### 第3章 実際の演奏会における改善施策

- 3.1 演奏会の設計
- 3.2 支払意思額を高める
- 3.3 マーケティングコミュニケーションの拡充
- 3.4 デジタイゼーション
- 3.5 SNS 戦略
- 3.6 アンケート調査
- 3.7 考察

### 第4章 様々なレイヤーの関係者へのインタビュー

- 4.1 指揮者：秋山 和慶 氏
- 4.2 演奏家：杉本 正毅 氏
- 4.3 演奏家：守岡 未央 氏
- 4.4 運営者：山本 宣子 氏
- 4.5 経営企業社員：大野 雄亮 氏
- 4.6 経営者：山下 守 氏
- 4.7 経営者：高次 秀明 氏
- 4.8 まとめ

## 第5章 考察と提言

### 5.1 考察

#### 5.1.1 ミッション

#### 5.1.2 マネジメントとリーダーシップ

#### 5.1.3 戦略

#### 5.1.4 資金開拓

#### 5.1.5 理事会

### 5.2 結論

謝辞

参考文献

付属資料：演奏会来場者アンケート

## 第1章 はじめに

### 1.1 本研究の背景

筆者は音楽大学を卒業後、指揮者を志ざし、今に至るまで音楽活動を続けてきた。その道のりの中で様々な団体や音楽家と出会い関わり、活動する上で抱えている課題や問題を多く目にしてきた。そしてそれらの問題はクラシック音楽誕生の起源にまで遡ると考えている。

2000年以上前の古代ギリシア時代から音楽は芸術であり、学問であった。音楽は哲学や数学、天文学と同等の学問として扱われていたのである。そして6世紀頃から教会音楽が発展し、17世紀頃にはヨーロッパで王侯貴族のための音楽が、演奏されるようになった。この頃からの作品が受け継がれ「クラシック音楽」として今日でも演奏されている。その後18世紀前後のヨーロッパにおける市民革命によって、音楽は王侯貴族からブルジョワ（富裕市民）へと聴き手が変化していった。時代は王侯貴族のためではなく、市民のための、作家の個人的な情念を表現した芸術が生まれていくことになった。<sup>1</sup> 音楽の内容も高度な知識を要する知的芸術から、知識がなくとも楽しめる内容へと変化を遂げていった。

音楽家が日々音楽にのみ向き合い、芸術の昇華、技術の鍛錬に集中した生活を送れるのであれば、それ以上の幸せはないだろう。ところが歴史的にも常に宗教、政治、そして様々な経済資本のために音楽活動を行なってきたのである。

今日の演奏家の多くは個人事業主であり、各々が経営者である。オーケストラや特定の団体、マネジメントに所属していても、教授業や様々なフリーランスの仕事を請負ながら音楽家という経営を行なっている。

ところが経営者である意識を持った音楽家は稀である。多くは音楽大学を卒業すると、経営の知識もないまま事業を行っており、良い演奏をしてその価値を伝えたいと思っても集客はままならず、商業的に成功していない沢山の個人、団体を筆者は見てきた。なぜ失敗を繰り返しているのか分からない、けれどもそのまま事業を継続し、いつかは挫折する。

そんな音楽家、団体が成功への1歩を踏み出すためには何をしなければならないのか。本研究では明らかにしたい。

そして「成功」とは商業的な意味合いだけでは済まないのではないか。クラシック音楽という300年前から受け継がれ、同じ曲が世界中で演奏されるという、唯一無二の芸術の価値。それを守り、継続していく必要がある特殊性の高い企業、職業にとって、どう一般的な企業とは異なる施策や考えが必要になるのであろうか。

---

<sup>1</sup> 松田 (2018,P67)

### 1.1.1 オーケストラと吹奏楽

オーケストラの語源は古代ギリシアにおいてギリシア悲劇が上演されていた円形劇場の中心部分を「オルケストラ」と呼称していたことに由来している。その後1600年頃に、フィレンツェでオペラの伴奏を務める器楽隊が同じ位置に置かれたことから、オーケストラと呼ばれるようになった。<sup>2</sup>

そこから17世紀～18世紀半ばのバロック時代において、オーケストラは王侯貴族のサロンでの演奏が主であり、あまり大きな音は必要とされなかった。そのため図1.1.1のように楽器の種類も少なく小編成であった。18世紀後半～19世紀の前半の古典派時代、そしてロマン派と聴き手が王侯貴族から市民へと移り変わる過程で、会場も大きくなり、求められる音量も大きくなっていった。それに伴いオーケストラの編成は20世紀の近現代の作品に至るまで拡大を続けてきた。(図1.1.2 現代のオーケストラ)

一方、吹奏楽は、古代より管楽器による合奏という形式は存在していたが、19世紀以降、軍楽隊主導で発展をとげた。第二次世界大戦以降は民間や教育機関での吹奏楽が主にアメリカで発展をし、コンサートホールで鑑賞をするという編成(図1.1.3)のスタイルも確立された。今日のレパートリーは吹奏楽のために作曲されたオリジナル曲から、クラシック音楽を吹奏楽編成に編曲した楽曲、ジャズやポピュラー音楽と幅広い。本論文ではクラシックと吹奏楽を「シリアスミュージック」と定義し、オーケストラと吹奏楽団を同じ「シリアスミュージック」を演奏する芸術団体と考え論ずることにする。



図 1.1.1<sup>3</sup>

<sup>2</sup> 松田 (2018,P8)

<sup>3</sup> メロス・アーツ・マネジメント

<https://www.melosarts.jp/melos-arts/foreignartist/PragueBaroqueEnsemble>



図 1.1.2 筆者と The Orchestra of Tokyo  
(2022 年 11 月 23 日 渋谷区文化総合センター大和田さくらホール)



図 1.1.3 筆者と東京吹奏楽団  
(2021 年 11 月 3 日 渋谷区文化総合センター大和田さくらホール)



## 1.2 問題意識と目的

### 1.2.1 音楽家と楽団の経済事情

音楽大学の高い学費を支払い卒業し、晴れて音楽家として活動を始めた時、10年後まで活動していただける割合は何%程度であろうか。筆者の感覚では音楽大学を卒業した学生の5%にも満たないのではないか。そこには単に演奏が上手い下手を超えた、社会への適応能力も関わってくる。幼少より専門性の高い教育を受け、音楽大学でも社会一般のことを習う機会は少ない環境では、生きていくために必要な知識、能力が身につかない。ベテラン演奏家と会話をしていても、税金のこと、国の制度のことなどよく理解できていないと感じられることも多い。

また楽団においての経済的問題点は、第一に人件費が経費の中で高い割合を占めることである。曲ごとに指定された演奏者の人数があり、予算の都合でこの人数を変えることはできない。その人数は50人から曲によっては100人を超え、演奏家の人件費すらチケットの売上だけで賄うのは至難の業である。

そして第二に演奏会の度にかかるホールの賃借料も大きな負担となる。欧州のオーケストラではホール・劇場の専属であることが一般的であり、賃借料の負担は少ない。一方、日本ではホール専属のオーケストラはマイノリティであり、多くのオーケストラが高額なホール賃借料を支払って、演奏会を行っている。

第三にアコースティック音楽であるため、沢山チケットを販売しようと考えても、会場のキャパシティーには限度があり、最大でも3000席程度である。数万人収容できるような、ポピュラー音楽で使われる会場のキャパシティーとは大きく異なる。

第四にチケット価格の設定が、かかる経費に対して安く設定されていることにある。図1.2.1はコストから採算を取るのに必要なチケット平均額と、実態の販売額を示している。この実態価格の設定は国や地方自治体から支援を受けるオーケストラには公共性が求められること、そして現在の相場以上の設定にしても客席が埋まらないことが主な原因である。これらの制約、問題が重なり合い、収益をあげにくい構造になっている。

図表 3-3 チケット価格のコストと実態				
	自主公演の入場料		依頼公演の出演料 (演奏単価*)	
	コスト計算	実態	コスト計算	実態
NHK交響楽団	平均1万5000円 採算チケット枚数 1500枚	3500~8000円	2230万円	約420万円
大阪フィル	平均9000円 採算チケット枚数 1000枚	3500~5500円	906万円	約240万円

\*演奏単価は(総経費÷演奏回数)／実態は2007年度実績  
参考:日本音楽家ユニオン「日本のオーケストラ 2007」

図 1.2.1<sup>4</sup>

### 1.2.2 環境

日本の政府予算に占める文化への支出は図 1.2.2 と図 1.2.3 の通り、他の先進国に比べてかなり低いことが分かる。フランスをはじめヨーロッパにおいては、政府が文化に対して財政支援を行っている。アメリカは民間の寄付を奨励する税制度があるため国からの直接的支援は少ない。

日本では文化関係予算の国家総予算に占める割合がフランスの約 10 分の 1 に過ぎず、また、非営利法人に対する税制優遇措置も十分ではない。国家予算として日本と同水準に見えるドイツでは、文化予算は主に州および市町村が担っている。公的助成全体ではドイツはヨーロッパで、71 億ユーロ（約 1 兆 2 0 0 0 億円）もの助成が行われている。イギリスでは、国家予算の他に宝くじの売上の 28% が文化予算に充てられている。

5

日本の文化庁は元々、文化財保護庁であり図 1.2.4 の通り、予算の多くが文化財保護及び国立の文化施設に充てられている。芸術文化振興に充てられているのは 22.5% に過ぎない。

<sup>4</sup> 大木 (2008, P93)

<sup>5</sup> 大木 (2008, P25,26)

①文化支出額に係る最新状況の調査：  
各国政府の文化支出の概要

※2020年の値で比較

国	組織	政府の文化支出額		政府予算		政府予算に占める文化支出額の比率	国の人口		国民1人あたりの文化支出額
日本	文化庁	1,166	億円	1,026,580	億円	0.11%	12,648	万人	922 円
イギリス	デジタル・文化・メディア・スポーツ省	13.68	億£	9,277	億£	0.15%	6,789	万人	20.1 英£
		1,907	億円	1,293,678	億円				2,810 円
アメリカ	連邦政府の関わる文化関連機関	17.42	億\$	47,897	億\$	0.04%	33,100	万人	5.3 \$
		1,803	億円	4,957,866	億円				545 円
ドイツ	文化メディア国務大臣	18.20	億€	508,500	億€	0.36%	8,378	万人	21.7 €
		2,299	億円	642,286	億円				2,744 円
フランス	文化省	36.58	億€	3,992	億€	0.92%	6,527	万人	56.0 €
		4,620	億円	504,230	億円				7,079 円
韓国	文化体育観光部／文化財庁	3,665	十億₩	296,000	十億₩	1.24%	5,127	万人	71,484 ₩
		3,438	億円	277,648	億円				6,705 円

※日本に関しては文化庁予算と観光庁に一括計上されている国際観光旅客税財源を充当する事業予算を合算。  
イギリス、韓国に関しては当該組織のうち、文化支出と考えられる費目を選択して合算。アメリカは、全米芸術基金（NEA）、スミソニアン機構、博物館・図書館サービス機構（IMLS）、ナショナルギャラリー、クネディー・センター、国立公園局（総予算の該当部のみ）の6組織の予算を合算。

図 1.2.2<sup>6</sup>

①文化支出額に係る最新状況の調査：各国政府の文化支出の比較

→日本は対象6ヶ国の中で文化支出額が最も少なく、  
政府予算に占める割合、国民1人あたりの額もアメリカに次いで低い。

※2020年の値で比較

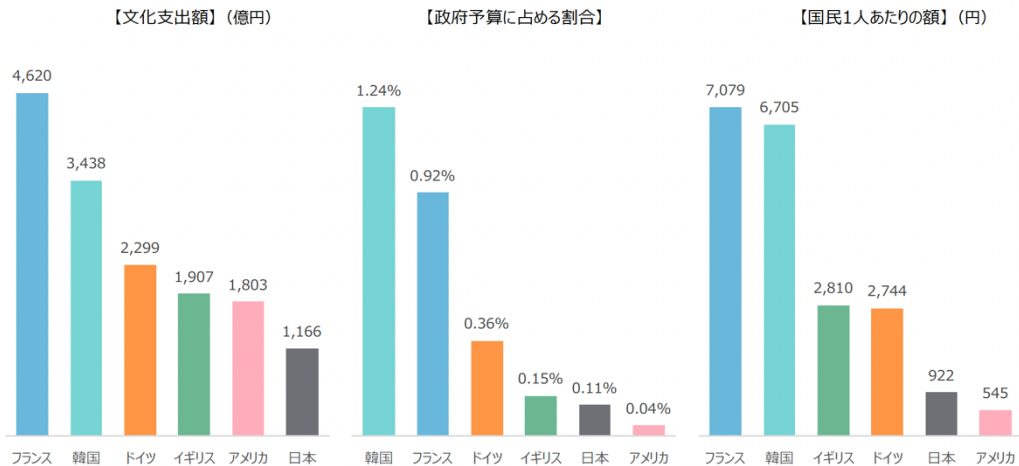


図 1.2.3<sup>7</sup>

<sup>6</sup> 出典：令和2年度文化庁委託事業「諸外国の政策等に関する比較調査研究」P8

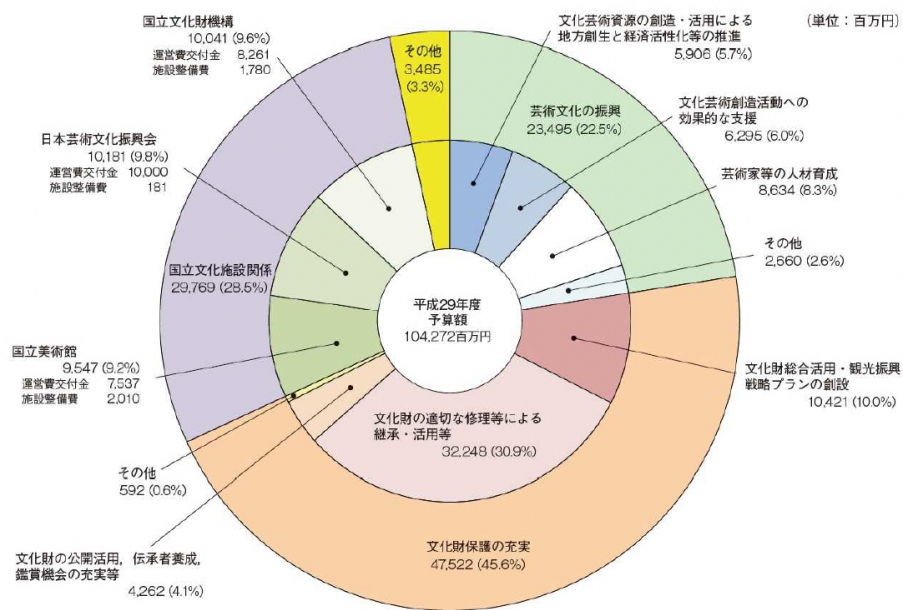
[https://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/tokeichosa/pdf/93659801\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/pdf/93659801_01.pdf)

<sup>7</sup> 出典：令和2年度文化庁委託事業「諸外国の政策等に関する比較調査研究」P9

[https://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/tokeichosa/pdf/93659801\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/pdf/93659801_01.pdf)

## 7. 平成29年度文化庁予算〔分野別〕

### 平成29年度文化庁予算〔分野別〕



(注) 1. 単位未満を各々四捨五入しているため、合計額と合致しない場合がある。

図 1.2.4<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 出典：文化庁「文化芸術関連データ集」P8

[https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/15/03/pdf/r1396381\\_11.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/15/03/pdf/r1396381_11.pdf)

### 1.2.3 多すぎるプロ団体とハイレベルなアマチュア

東京には9つのプロのオーケストラ<sup>9</sup>、3つのプロ吹奏楽団<sup>10</sup>、大阪には4つのプロオーケストラ<sup>11</sup>がある。これは世界的に見ても非常に多く、欧州では通常1つの都市には劇場が1つあり、そこに専属のオーケストラが1つあるだけ、または大都市でも2つである。

ニューヨークには5つのオーケストラがあるが、それぞれに専門性があり競合しないよう住み分けができているのに対し、東京のオーケストラは乱暴な表現であるが、どこも似通った内容である。そして世界中の一流オーケストラが東京や大阪に目掛けて毎年やってくるため、国内外合わせたクラシックコンサートは飽和状態にある。そのため入場者より空席の多いコンサートも珍しくない。

またアマチュアオーケストラ、吹奏楽の活動が非常に盛んでありそのレベルは世界トップレベルにある。そのためプロとアマチュアの境界線が薄れる傾向にある。

吹奏楽においては教育目的として全国ほとんどの中学高校に部活動がある。全国の高校は4,856校<sup>12</sup>あり図1.2.5に示した通り全日本吹奏楽連盟に加盟している高校だけでもその8割近い。

毎年夏に開催される連盟のコンクールは各校が高校野球の甲子園に匹敵するほどの熱量で練習を行っており、コンクール至上主義、コンクールのために音楽をしているとも言える団体も少なくない。そのためコンクールが終わると、そこで楽器演奏を辞めてしまう、高校から大学へ進学したときに継続しない、という生徒が沢山いる。高校の吹奏楽部は8割以上の学校にあるが、大学で設置しているのは4割に満たないという数字からその事実は読み取れる。

こういった日本独自の吹奏楽における社会課題が存在している。

---

<sup>9</sup> 日本オーケストラ連盟正会員（NHK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、東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団、東京都交響楽団、東京ニューシティ管弦楽団、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、読売日本交響楽団）

<sup>10</sup> 常設の3団体、シエナウィンドオーケストラ、東京佼成ウィンドオーケストラ、東京吹奏楽団（他にも大小多数の楽団がある）

<sup>11</sup> 大阪交響楽団、大阪フィルハーモニー交響楽団、関西フィルハーモニー管弦楽団、日本センチュリー交響楽団

<sup>12</sup> 文部科学省：令和3年度学校基本調査より

[https://www.mext.go.jp/content/20211222-mxt\\_chousa01-000019664-1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211222-mxt_chousa01-000019664-1.pdf)

## 加盟団体数の推移

(2021年10月1日現在)

	小学校	中学校	高等学校	大学	職場	一般	合計
2020年	973	7,125	3,710	287	70	1,522	13,687
2021年	941	7,138	3,688	287	69	1,452	13,575

図 1.2.5<sup>13</sup>

### 1.2.4 成果をどう定義するか

「いい演奏会」という言葉一つとっても、演奏家と経営者、聴衆の中でさまざまな定義が行われるのではないかと考える必要がある。この演奏家、経営者、聴衆の間での関係性を、大木裕子著「オーケストラの経営学」<sup>14</sup>では5つのトレードオフとして整理されている。

#### 1. 演奏の質の向上と利益

優れた外部人材（指揮者・ソリスト）を招聘することは全体のパフォーマンスを向上させ、「顧客満足」と「演奏家満足」を同時に満たすことができる。しかしそれらの外部人材は出演料が高額なため少しでも人件費削減に努める経営陣と利害の衝突が生じる。図 1.2.6

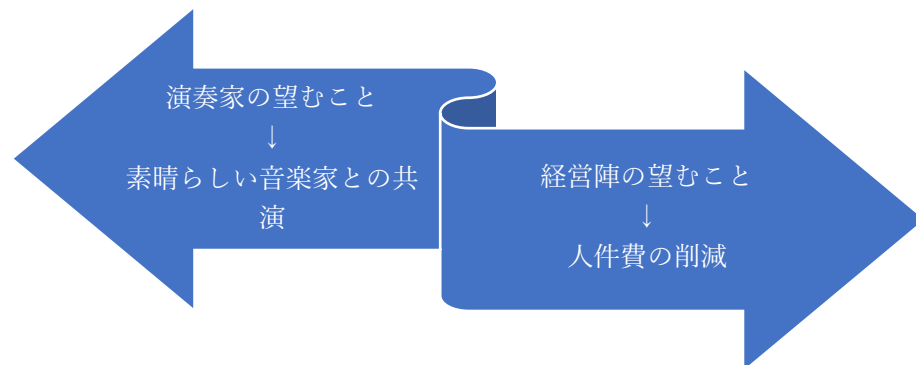


図 1.2.6

#### 2. 人件費と演奏の質の安定

演奏する曲目によって必要な演奏家の人数が異なるため、経営者は固定費削減のため少数の演奏家を雇用し、必要に応じてエキストラ奏者を集めるというスタイルを取りたい。しかしエキストラばかりでは演奏の質は安定しない欠点があり、演

<sup>13</sup> 一般社団法人 全日本吹奏楽連盟会報 2022.7 P4

[http://www.ajba.or.jp/00ajba/07\\_pdf/kaihou/suisougaku219.pdf](http://www.ajba.or.jp/00ajba/07_pdf/kaihou/suisougaku219.pdf)

<sup>14</sup> 大木 (2008, P99-105)

奏家の人件費と演奏の質の安定向上との間にトレードオフが発生する。図 1.2.7

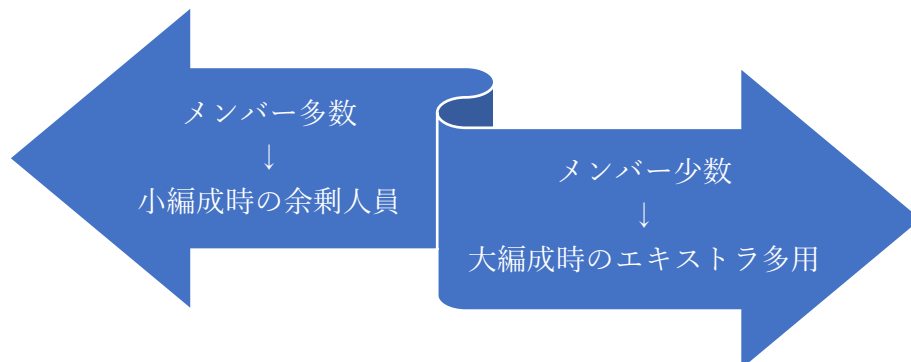


図 1.2.7

### 3. 仕事量と演奏の質

自主公演では一流の指揮者やソリストを招聘し、曲目も大編成なものを選択するため、人件費が高くなる。そのため助成金の少ないオーケストラでは依頼公演で赤字補填をしなければならない。しかし依頼公演が増えすぎるとスケジュールが過密になり、演奏家のコンディション低下、エキストラ多様による演奏の質の低下が起きる。それによってオーケストラ全体の評判低下につながる。図 1.2.8

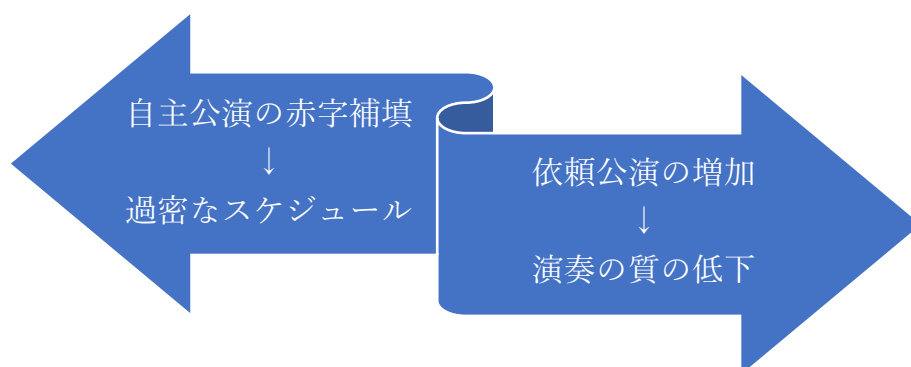


図 1.2.8

### 4. 顧客ニーズと楽団員のモラル

顧客ニーズに合わせた選曲を主体にすると、いつも同じような名曲ばかり演奏することになる。一方で演奏家は少し難しい曲や、新しいレパートリーにチャレンジしたいという自己実現欲求を持っており、新鮮味に欠ける曲目ばかりではモラルやスキルの低下を招く。しかし演奏家主導の選曲によるコンサートでは、演奏家のモラルやスキルは向上しても、聴衆にとっては聴きたくもない曲目ばかりとなり、顧客離れが加速してしまう。図 1.2.9

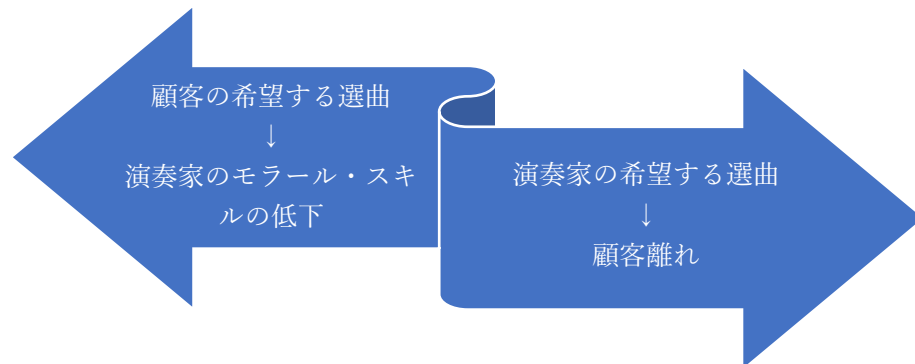


図 1.2.9

#### 5. 演奏レベルと顧客レベル

プロフェッショナルには、仕事の評価は同僚の専門家のみが行えるのだと考える傾向がある。しかし実際にはコンサートで演奏家は一般の聴衆から評価をされる。このため演奏家はプロフェッショナルとしての自己評価・専門家による評価を重視するとともに、聴衆からの正当な評価で認知・賞賛されたいと望んでいる。

日本の聴衆はヨーロッパの聴衆に比べ、愛好家としてのレベルが高いとは言えない。演奏をオーケストラのランクや知名度で判断する傾向が強い。もちろん耳の肥えた観客は一定数存在するが、そういった顧客が増えると厳しい評価がされるようになり、海外の著名なオーケストラに顧客が流れ、日本のオーケストラの顧客離れが加速する。図 1.2.10

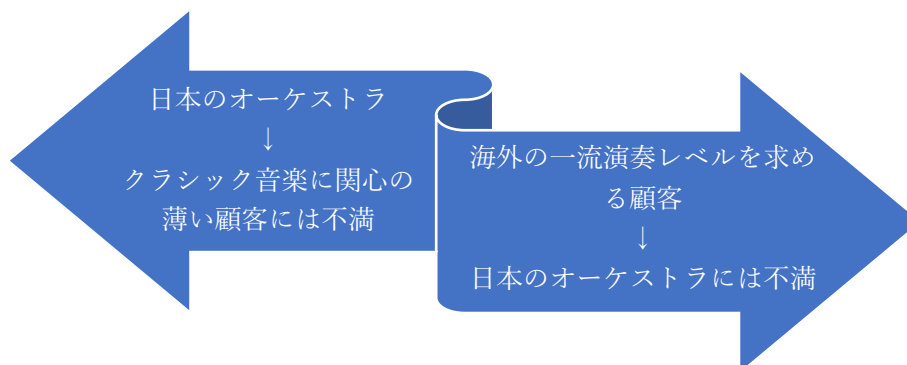


図 1.2.10

他業種の事例として、ユニバーサルスタジオジャパンは、創業当初、経営難に陥っていた。それはクリエイティブが考える「いいアトラクション」とは、という事を突き詰めていくと、玄人好みの企画となってしまう、一般大衆が求める、つまりニーズのある



アトラクションと乖離していく。そこで、マーケティング部門がクリエイティブ部門を統括する組織構造に変化させることで、経営難からの脱却に成功した。<sup>15</sup>

このUSJの例では収益、来場者の増加という一つの絶対的指標があり、成果がわかりやすい。しかし楽団経営においては、同じような特性に見えて、より複雑な要素を含んだ成果が要求される。それは過去の価値ある作品の継承、新作の発表、歴史的・学術的な意味、演奏家の自己表現など、利益だけでは測れない成果が数多く存在するのである。

### 1.3 研究方法

本研究では実際の楽団の演奏会をモデルに、多面的な観点から施策・提案を行い、演奏会における成果の向上を目指した。その成果の定義とは何かを解明するため文献調査を行い、どう一般的な企業とは異なるのかを調査した。

また有識者、団体の経営者、運営者、ベテラン演奏家、若手演奏家といった幅広いレイヤーの関係者へインタビュー調査を行うことで、音楽家、団体の「目指すべき姿」「ありたい姿」と「現状」の間にある問題点を紐解いていき、その中で経済資本の後ろ盾のない音楽家、団体の成功への一歩とは何かを研究する。図 1.3.1

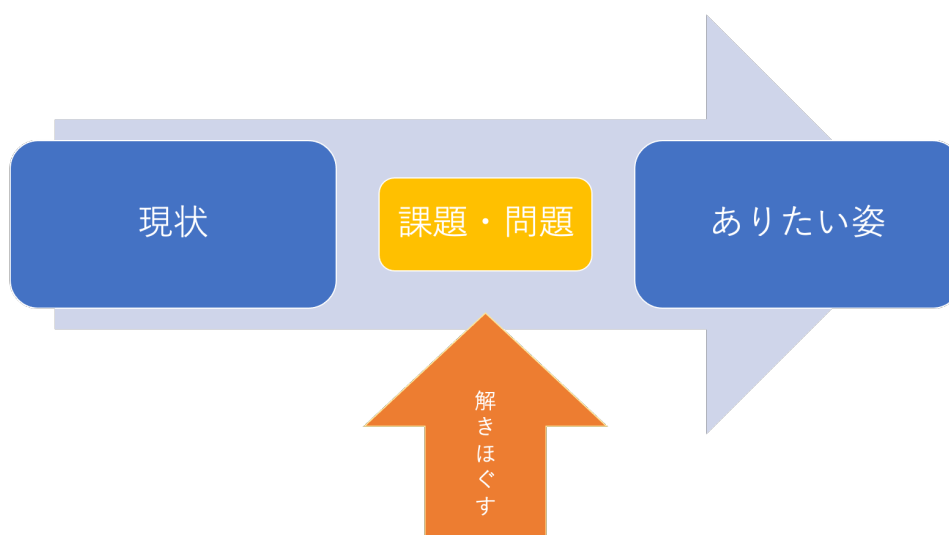


図 1.3.1

<sup>15</sup> 森岡 (2016)

## 第2章 研究対象の概要

### 2.1.1 沿革

名称：一般社団法人 東京吹奏楽団

創団：1963年

団員数：30名(演奏会においてはエキストラ奏者を加えて50-60名で演奏)

経営母体：株式会社グローバル (楽器輸入卸販売業)

1963年 河合楽器製作所がスポンサーとなり、当初よりプロの吹奏楽団として創立。同年11月に第1回定期演奏会を開催。

1983年 常任指揮者に汐澤安彦を迎える。

2006年 経営母体が、株式会社グローバルへ移管

2008年 結成45周年を機に、汐澤安彦が名誉指揮者に就任

2010年 法人化し、「一般社団法人 東京吹奏楽団」となる

2013年 創立50年を迎える

### 2.1.2 株式会社グローバル

株式会社グローバルは管楽器・弦楽器の輸入卸売商。1975年に創業。

創業者の故 福田忠道氏がカワイ楽器から独立し企業をした。

2004年にカワイ楽器が東京吹奏楽団のスポンサードを取りやめ、2年間の期間を経て2006年から故 福田氏の判断によってスポンサー及び経営母体となっている。福田氏の逝去後は段々と社内で同団に対するスポンサード継続に対して、意見が分かれるようになってきている。



図 2.1.1 東京吹奏楽団

### 2.1.3 東京吹奏楽団（東吹）Tokyo Wind Symphony Orchestra プロフィール

日本の一流の管・打楽器奏者が集まり、1963年に、プロの吹奏楽団として創立。以来、定期演奏会をはじめ、特別演奏会・レコーディング・全国各地の学校における音楽鑑賞教室などの演奏活動が続け、『東吹』の愛称で広く親しまれるとともに、日本の吹奏楽の発展に貢献。

また、創立当時より取り組んでいるエデュケーションプログラムでの豊富な経験を生かし、早くからアウトリーチ活動にも着目し、積極的に取り入れ各地で好評を得ている。東吹は「親しみやすく、愛される吹奏楽団」をモットーに活躍している。

図 2.1.1 は楽団員写真。

筆者とは 2019 年より公演を計画しており、2020 年に公演を行う予定であった。しかし新型コロナウイルス感染症の影響で度重なる延期の末、2021 年 11 月 3 日に初共演し、2022 年 5 月 22 日に再度共演した。

### 2.2 活動状況・組織概要・課題

現在の年間活動は年 1 回の定期演奏会（東京芸術劇場）、地方のホールなどからの依頼演奏、音楽鑑賞教室、ポップスアーティストのバックオーケストラへの演奏家派遣、東吹塾（コンクール課題曲の勉強会）、小編成の室内楽コンサートなどを行なっている。

入団までのプロセスは公開オーディションでの選考ではなく、楽団員の推薦と、実際に一緒に演奏してみることで行われる。

同じパートの団員2名の推薦を委員会認めた後、27名以上の編成での演奏を3回一緒に行う。その演奏の結果、団員の3分の2以上の賛成を得られれば入団となる。

最近の課題として以前よりも、主催公演の集客に苦戦をしており、客席に空席が目立つ。主催公演での収支悪化を、他の依頼演奏などでカバーしているが、地方の学校での訪問演奏、音楽鑑賞教室がコロナの影響もあり縮小、減少している。

普段の運営は実質的にグローバル社員である業務部長が1人で担っており、団の意思決定は楽員の代表者による委員会で行われる。組織内に経営に必要な専門知識を持った人材が少ない。図2.2には組織図を示した。

c	◇桂冠名誉指揮者◇	◇楽団委員◇
故 福田 忠道	故 山本 正人	大見川 満
		佐藤 信之
◇理事長◇	◇名誉指揮者◇	橋本 淳平
福田 慎一	汐澤 安彦	山崎 泰子
◇監査人◇	◇楽団員代表◇	◇インスペクター◇
須藤 清子	徳武 敦	大見川 満
		佐藤 渉
◇相談役◇	◇楽団副委員長◇	
榎本 吉雄	佐藤 渉	◇コンサートマスター◇
		栗生田 直樹
◇業務部長◇		
山本 宣子		◇アシスタントコンサートマスター◇
		徳武 敦
◇事務局長◇		
倉田 謙一		

図 2.2 東京吹奏楽団組織図<sup>16</sup>

<sup>16</sup> 出典：東京吹奏楽団サイト <http://tousui.jp>

### 第3章 実際の演奏会における改善施策

2022年5月22日開催の演奏会(図3はその様子)において、自主公演の収益構造の改善を目指し、以下の施策を実施した。



図3

#### 3.1 演奏会の設計

##### 3.1.1 ターゲット

従来、ターゲットという概念は東京吹奏楽団が演奏会を企画する段階でありなかつた。会議の時に「東吹のお客さんは幅広い。小さいお子さんから、年配の方までがいらっしゃる」という声が出るなど、特定のターゲットのための設計はなかつた。

吹奏楽の演奏会におけるターゲットについて考えた時、ボリュームゾーンとなるのは問題意識の項でも記したが、中学高校で吹奏楽部に入っている学生である。図3.1.1は全楽器の演奏人口であり、吹奏楽の演奏人口の統計とはイコールではないが、分布の参考にはなると考えた。その中でも図3.1.2の通り吹奏楽部の女子比率は9割近く、これは日本独特の文化を形成している。

そのため演奏会を設計するには、女子中高生のニーズを汲み取ることが必要であると考えた。

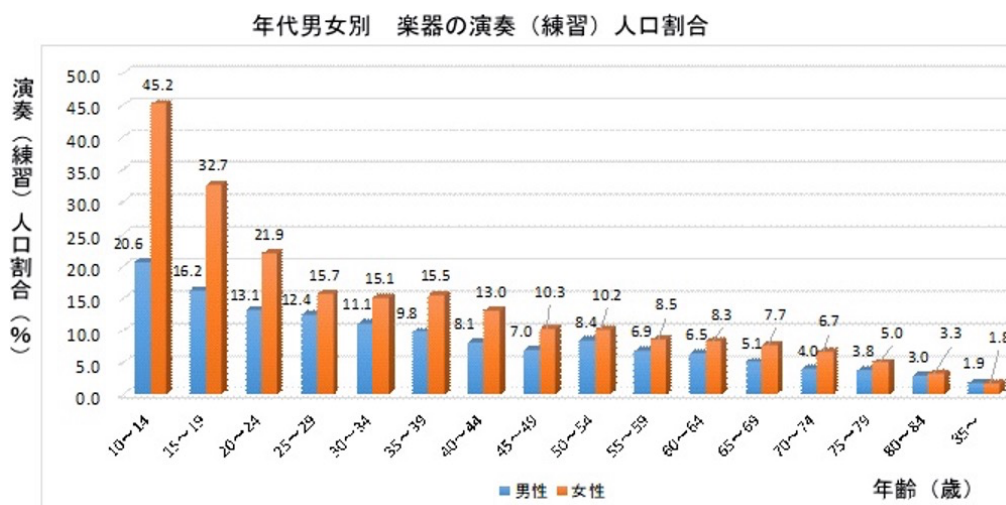


図 3.1.1<sup>17</sup>

中学高校吹奏楽部における男女比  
女子が89.4%を占める

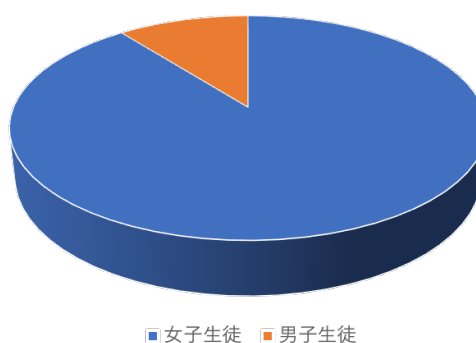


図 3.1.2<sup>18</sup>

### 3.1.2 製品設計

演奏会が自社の製品であるという認識を浸透させるため、従来の完全なプロダクトアウト型の製品開発（プログラム構成）から、マーケットイン型とのバランスの取れた製品開発（プログラム構成）への変更を行なった。

<sup>17</sup> 出典:ond° (オンド)パーカッション教室 政府統計の総合窓口(e-Stat)より  
[https://tanosi-taiko.com/music\\_column6.html](https://tanosi-taiko.com/music_column6.html)

<sup>18</sup> 出典:音楽系の部活の今を探る 社会問題化した「部活動のあり方」に音楽教育はどう臨むのか  
西島央 首都大学東京 [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjomep/15/0/15\\_26/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjomep/15/0/15_26/_pdf/-char/ja)

従来の内容例（一般の聴衆には馴染みの薄いプログラム）

2021年09月29日（水）19:00 開演（開場 18:00）

会場：東京芸術劇場 コンサートホール

題名：A.リード生誕 100 年記念”オール・リード・プログラム”～華やかなソリスト達を迎えて～

プログラム：アルフレッド・リード作曲

序曲「インペラトリクス」A.リード／トランペットのための頌歌（トランペット：守岡未央）、バラード アルト・サクソフォンとバンドのための（サクソフォン：雲井人）、マリンバと吹奏楽のためのコンチェルティーノ（マリンバ：高田亮） アルメニアン・ダンス Part 1 エルサレム讃歌－アルメニアの復活祭の讃歌による変奏曲

今回の内容（前者と対照的にするための、一般聴衆にも受け入れ易いプログラム）

2022年5月22日（日）14:00 開演（13:00 開場）

会場：東京芸術劇場コンサートホール

題名：ポピュラーコンサート2022 ～ダブル ” J ” ～

プログラム：久石 譲 作曲

ウインドバンド・ストーリーズ「となりのトトロ」「天空の城ラピュタ」～キャッスル・イン・ザ・スカイ

ジョン・ウィリアムズ作曲

スーパーマン・マーチ、映画「ハリー・ポッター」よりハリーの不思議な世界、

Prologue J.F.K. 、スターウォーズよりメインテーマ

### 3.2 支払意思額 (WTP、Willingness to pay) を高める

チケット料金設定の見直しを行った。従来は2種類しか席種がなかったのに対し、他の楽団の価格調査(表 3.2.1)を元に新しい料金体系を検討・設定し表 3.2.2 に示した6種類へと顧客の選択肢を増やすことで、多様な選択肢による支払意思額の向上、収益の拡大を図った。

長年上限¥4,000 で販売してきたチケットをいきなり¥6,000 を上限にするという施策は関係者から抵抗感もあった。そのため今回はかなり限られた範囲の客席中央部を S S 席とし、実験的に導入する事となった。従来の客席区分が図 3.2.1 の左、今回の区分が同図右である。

**東京佼成ウインドオーケストラ 特別演奏会**

日程2022年03月22日  
(火)19:00 開演 (開場18:00) 会場コンサートホール

曲目「法廷からの三つの啓示」より第3楽章/A. リード (指揮:山下)  
ファンファーレとアレグロ/C.ウイリアムズ (指揮:原田)  
「祝詞」アルト、サクソフォンとバンドの為の協奏曲)より第2楽章「シーガル」/真島俊夫 (指揮:山下/ソロ:須川)  
吹奏楽のための「深淵の怒」/三善晃 (指揮:飯森)  
国歌 (原典版)/保科洋 (指揮:保科)  
Lassus Trombone/レオポルト/藤野浩一編 (指揮:藤野/ソロ:今村、石村、佐藤)  
Siciliano for Solo Soprano Saxophone and Wind Orchestra/ルイス・ベネテ/藤野浩一編 (指揮:藤野/ソロ:田中)  
Mt. Teide's Wild Ride/G.アダムス/N.ミロ/藤野浩一編 (指揮:藤野)  
「三つのジャゴニス」より「鶴が舞う」/真島俊夫 (指揮:飯森)  
「吹奏楽のための交響曲第3番」より第3楽章/保科洋 (指揮:大井) 出演指揮:大井剛史 (正指揮者)、飯森龍展 (音楽家演習指導者)、藤野浩一 (ポップス・ディレクター)、保科洋、山下史、原田慶太郎  
プリスト:須川廣也 (元コンサートマスター)、田中靖人 (コンサートマスター)、今村昌志/石村源海/佐藤敬一朗 (トロンボーン)  
チケット料金一般:4,000円 学生 (高校生以下):2,000円

**シエナ・ウインド・オーケストラ**

プラスの王道!!

日程2022年04月02日(土)15:00開演 (開場14:00) 会場コンサートホール曲目リード/エル・カミーノ・レアル  
アルメニアン・ダンス パートI・パートII (全曲)

スウェーデン/センチュリア序曲  
リムスキー=ニコルサコフ/トロンボーンと吹奏楽のための協奏曲  
ネリベル/二つの交響的断章  
ジェイガー/シンフォニア・ノビッシマ  
※曲目は変更になる可能性あり  
出演栗田博文(Cond)  
中川英二郎(Tb)  
山下まみ(司会)

チケット料金S席:6,500円 A席:5,500円 B席:4,500円

※チケット取扱いはWEBのみ(電話・窓口なし)

**NHK交響楽団 第1954回定期公演 池袋Aプログラム**

日程2022年04月09日(土)18:00 開演 (開場17:00)  
2022年04月10日(日)14:00 開演 (開場13:00) 会場コンサートホール曲目ドヴォルザーク/序曲「謝肉祭」作品92

モーツァルト/フルート協奏曲 第1番 ト長調 K.313  
ベートーヴェン/交響曲 第7番 イ長調 作品92 出演クリストフ・エッセンバツハ (Cond)  
スタティス・カラバノス(FI)  
NHK交響楽団チケット料金一般:  
S席 9,800円 A席 8,400円  
B席 6,700円 C席 5,400円  
D席 4,400円  
ユースチケット (25歳以下):  
S席 5,800円 A席 4,800円  
B席 3,800円 C席 2,800円  
D席 1,800円  
※ユースチケットはN響ガイドのみ

**東京都交響楽団 第949回定期演奏会**

日程2022年04月28日(木)14:00 開演 (ロビー開場13:00) 会場コンサートホール曲目R.シュトラウス/オーボエ協奏曲 二長調

マラー/交響曲第5番 嬰ハ短調 出演大野和士(Cond)  
広田智之(Ob、都響首席奏者)  
東京都交響楽団チケット料金S:7,000円、A:6,000円、B:5,000円、C:4,000円、Ex:2,700円

**日本フィルハーモニー交響楽団 第237回芸劇シリーズ**

日程2022年04月17日(日)14:00 開演 (開場13:00) 会場コンサートホール曲目ベートーヴェン/交響曲第6番《田園》へ長調 op.68

ベートーヴェン/交響曲第5番《運命》ハ短調 op.67 出演ピエタリ・インキネン(Cond)  
日本フィルハーモニー交響楽団チケット料金S:7,000円 A:5,500円 B:5,000円 C:4,000円 Gs (65歳以上):4,000円 Ys (25歳以下):1,500円

表 3.2.1

従来	新設定
S席 4,000円	SS席 6,000円
B席 2,000円	S席 4,000円/Under25(25歳以下) 2,000円
	B席 2,000円/Under25(25歳以下) 1,000円
	ペアチケット 7,000円 (S席2名)

表 3.2.2



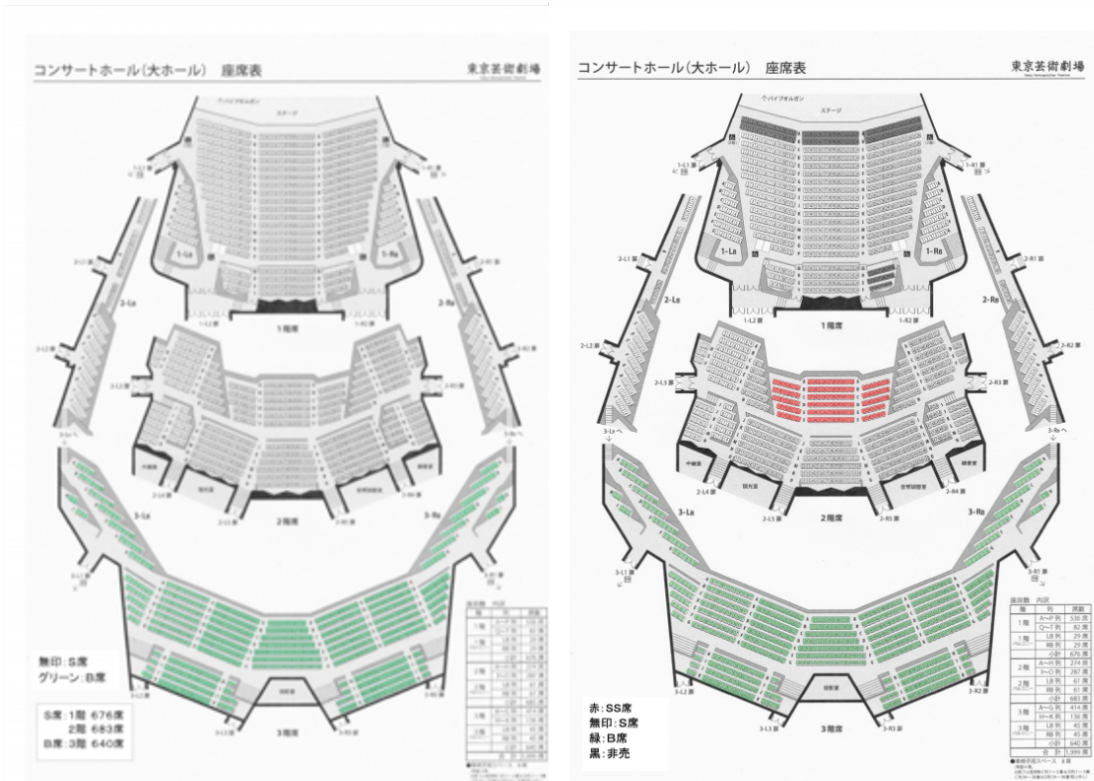


図 3.2.1

### 3.3 マーケティングコミュニケーションの拡充

従来、演奏会の広告ツールとしてチラシとポスターのみを制作していた。制作はデザイナーを起用せず社内でソフトを扱える者が過去のテンプレートを利用しながら順番で行っていた。(図 3.3.1 参照)

本試作においては華やかさとユニークさを兼ね備えたデザインとし、誰もが一目見て惹きつけられるデザインを目指した。(図 3.3.2 照)

そして新たにプロモーションビデオを2本制作して SNS を中心にリリース。内容は面白く伝わりやすく簡潔なものを心掛け、ターゲットである中高生にも共感を呼ぶ内容を目指し制作した。PV の導入によりメディアを増やすことで訴求を高めた。



(図 3.3.1)



(図 3.3.2)

### 3.4 デジタルライゼーション

手売チケットから LINE でのチケットの販売の開始、支払い方法の多様化

従来のチケット販売方法は演奏者の手売りが全体の約8割を占め残りが、事務局へ電話、公式ウェブサイトから申込、ぴあなどチケット販売代行業者であった。(表 3.4.1 参照)

販売チャネル	支払手段	席指定
演奏者の手売り	現金	可能
事務局へ電話	銀行振込	可能
公式ウェブサイト	銀行振込	不可
販売代行業者	クレジットカード、コンビニ決済、ネットバンキング、楽天 Edy)、電子マネーなど	可能

表 3.4.1

そこで新しい販売方法を追加することによって、利便性を高め手売り以外の販売経路を増やし、機械喪失の減少及び新規顧客の獲得を目指した。

追加した支払い方法:公式ウェブサイトへクレジットカード決済導入、LINE と連携したチケット販売サイトの構築(図 3.4.2 参照)

販売チャネル	支払手段	席指定
演奏者の手売り	現金	可能
事務局へ電話	銀行振込	可能
公式ウェブサイト	銀行振込 +クレジットカード	不可+完全には添えな いが希望を 加味する
販売代行業者	クレジットカード、コンビニ決済、ネットバンキング、楽天 Edy)、電子マネーなど	可能
LINE チケット	クレジットカード、LINE Pay など	可能

図 3.4.2

LINE チケットのメリット

- ✓ ターゲットである吹奏楽部の中高生はほぼ LINE を利用
- ✓ LINE 内で席選びから購入まで完結するので機会喪失の減少
- ✓ 東吹公式アカウントから購入するので友達(顧客)を増やせる
- ✓ 顧客管理が楽になる、顧客に一斉に告知やクーポンを配信できる

### 3.5 SNS 戦略

広告チャネルはこれまで団員による個々の周知と雑誌広告が中心であり、SNS をほとんど活用していなかった。そのため集客向上、効率化のため SNS での情報発信、コミュニケーションの強化を図った。

3人の SNS 担当者と施策を行いその中で以下のように感じた。

- 投稿一つ行うことが負担となっている。→本質的に SNS が好き(趣味)でない?
- 他の楽員の協力具合はバラバラ(協力的な方、どうでもいいと思っている方)
- 担当する3人の売るためには何か変えなければ、という意識はある。
- 各 SNS の特徴を理解していない→研究不足(Facebook、Twitter、Instagram)
- 企業の SNS での活動=ビジネスであるという意識改革
- 団員によって協力具合が異なり、協力的な人が SNS 上で悪目立ちしてしまう。

### 3.6 アンケート調査

5月22日演奏会において聴衆へのアンケート調査を行った。

回答件数100件

調査内容:顧客属性、満足度、内容の嗜好性・選好性、価格意識

回答結果・内容:別途付録に添付

### 3.7 考察

製品開発は「こんな演奏会があったら聴きにいてみたい。」「誰もが楽しめる内容にしたい。」という発想から行った。そして久石譲とジョン・ウィリアムズという日本人にとって親しみのある作曲家は相乗効果があったのではないかと。

しかし事前にニーズの市場調査を行う時間がなく、「これなら売れそうだ。」という予測で動き出してしまった点が反省される。

チケット価格はアンダー25の設定が好評であった。団員からはチケットを売りやすくなったという声があった。新設定のSS席は売れ行きが芳しくなかった。しかし演奏会、ひいては楽団の価値向上、ブランディングの役目は果たしている。SS席の¥6,000でも自分達の価値を信じて販売を続けることが重要である。座席の区分も段々と細分化し、顧客が鑑賞環境に対して適切な対価を支払えるようになるのが理想である。図3.7.1は東京都交響楽団の東京芸術劇場での座席表である。図3.2.1と比較するとかなり細分化されていることが分かる。

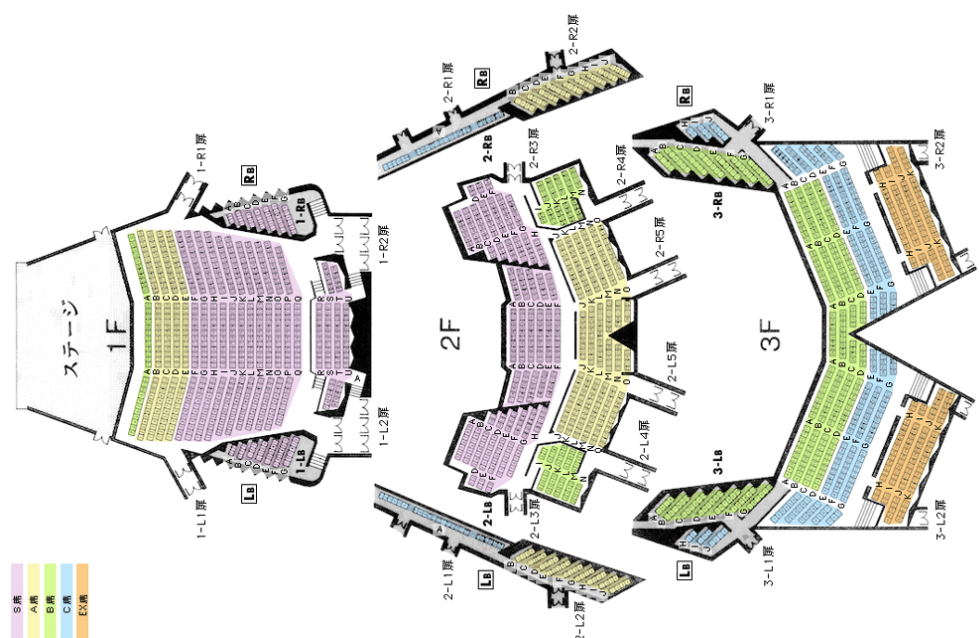


図 3.7.1<sup>19</sup>

<sup>19</sup> 東京都交響楽団 東京芸術劇場シリーズ座席表  
[https://www.tmso.or.jp/j/hallguide/win/seat\\_geigeki02.html](https://www.tmso.or.jp/j/hallguide/win/seat_geigeki02.html)

マーケティングコミュニケーションはまだ研究が必要である。図 3.7.2 のとおり来場者の 52% が出演者からの紹介であり、未だメディアの効果が発揮できたとはいえないのではないか。また図 3.7.3 から PV を見たという回答は回答者全体の 3 割に満たなかった。内容に関しては内外から好評であったため、どう拡散していくかが鍵である。

本日の演奏会はどのように知りましたか？（主なきっかけ）

88 件の回答

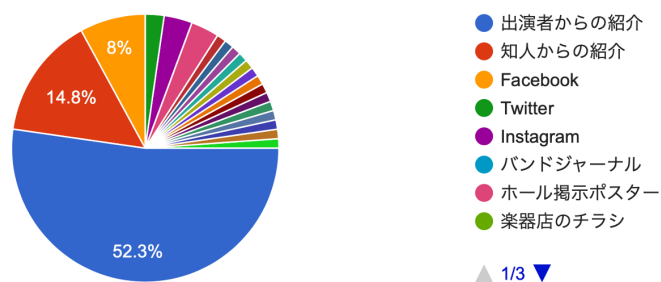


図 3.7.2

本公演のプロモーションビデオを見た方にお伺いします。内容は分かりやすかったですか？

24 件の回答

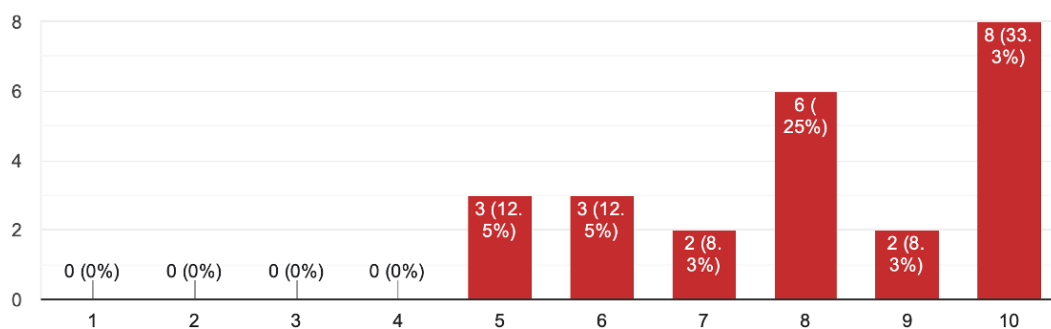


図 3.7.3

デジタルライゼーションにおいては LINE チケットの操作に担当者の習得と慣れが必要であり、上手く活用できたとは言えなかった。また LINE 公式アカウントの拡散も課題である。団員一人一人が生徒を中心に広められれば効果があるが、その必要性の認識に格差がある。

当初の考えでは、安直に収支が見合う演奏会を実施することを目標としていた。それは従来の自主公演においてチケットの売上だけで経費を賄うことはできず、年間を通じてポップスアーティストのバックオーケストラへの奏者の派遣や、地方公共団体からの依頼演奏で収益を得ることによって全体の収支を合わせているのが現状であったため、自主公演の、興行としての充実が自立した団体になるための一番の課題であると、考えたためである。

ところが、ただ収支を合わせるためのチケット販売を促進する施策を繰り返す中で、一緒に働く演奏者、運営者、経営者、聴衆、様々なステークホルダーがそれぞれの施策において別の感情、新しい価値を見出し始めたことを感じた。

今まで経営の専門知識を有する人材がいなかったこと。運営をグローバルの社員が実質一人で行なっているという、人的リソースが非常に足りない状況が続いていた現状があった。しかし足りないと思っていたリソースはバラバラの形で組織の中に存在し、それを組み合わせていく人間が存在すれば組織は改善していくのではないかと。

## 第4章 音楽関係者へのインタビュー

### 4.1 指揮者：秋山 和慶 氏

日時：2022年6月9日（木）17:00-18:00

場所：洗足学園音楽大学

#### プロフィール

1941年生まれ。齋藤秀雄のもとで指揮法を修め、1963年に桐朋学園大学音楽学部を卒業。1964年2月に東京交響楽団を指揮してデビューののち同団の音楽監督・常任指揮者を40年間にわたり務める。その間、トロント響副指揮者、アメリカ響音楽監督、バンクーバー響音楽監督(現在桂冠指揮者)、シラキューズ響音楽監督、大阪フィル首席、札幌響首席、広島響首席、九州響首席などを歴任。サンフランシスコ響、クリーヴランド管、ロサンゼルス・フィル、フィラデルフィア管、ニューヨーク・フィル、ポストン響、シカゴ響、ロイヤル・フィル、NDR北ドイツ放送響、ケルン放送響、ベルリン放送響、スイス・ロマンド管、チューリッヒ・トーンハレ管などに客演している。

1991年東京響創立45周年記念ワールドツアーでは全公演を指揮して大成功をおさめ、1994年には同団第400回定期演奏会を記念したシェーンベルクの歌劇「モーゼとアロン」(演奏会形式)を指揮、各紙から絶賛を博し同年音楽界最大の話題となった。また同公演のCDは各レコード誌より国内外で高く評価された。ふたたび1996年東京響創立50周年記念ヨーロッパ公演を指揮して同公演を成功に導き、2001年には同団創立55周年トルコ・イタリア公演を指揮し各地で好評を博した。1997年にシェーンベルク：ヤコブの梯子、ヤナーチェクの歌劇「利口な女狐の物語」(舞台上演形式)、2000年ラッヘンマン：歌劇「マッチ売りの少女」(演奏会形式・日本初演)、ヤナーチェク：歌劇「カーチャ・カバノヴァー」(原語による日本初演)、2003年にはジョン・アダムズ：「エル・ニーニョ」(日本初演)を取り上げるなど常に新たな挑戦を続けている。

Q1：演奏会の成功する要因について。

A1：作曲家それぞれが意図したことを譜面から読み取り、アイデアを拾い出す。譜面上の音符一つ一つから深く、深く意味を読み解く。

昨今は18世紀後半から19世紀の巨匠たちのアイデアはもう古いと考えている、若手の指揮者があり、ベートーヴェンなどを好きな、勝手な解釈で演奏しても良いのではないかという風潮が出てきている。速度表記がAllegroと書いてあるのにも関わらず、Prestoのように演奏していいわけがない。しかし時代が違いますからという言い分である。

ベートーヴェンの時代の一番早い乗り物は馬車であり、時速35kmほどしか出なかった。現代では時速350km出る新幹線があるが、だからといってベートーヴェンの「運命」をあっという間に終わらせてしまっているのか。

自分自身は古い人の真似をするわけではないが、自分自身の解釈を含め、ベートーヴェンはどんなことを感じていたのか、という思いを巡らせることが大切であると考えている。

オーケストラも 60 年近くやっているが、これまで解釈に関して反論が出たことは一度もなかった。それは幸いなことである。オーケストラにいる奏者の共感を得て、曲を作り上げ、それを聞いてくださるお客様の反応がどうなるのか。ほとんどが良い演奏会であったと言ってくれることが多かった。方向としては間違えていなかったと思う。

お客さんが、喜んでくれて、「今晚よく寝れるぞ」、「ご飯を美味しく食べれそうだ」という感想をもらえる楽しい演奏会もあれば、レクイエムなんかやれば、「本当に心に沁みて、思い出す故人を気持ちの中に甦らせ、涙が出たよ」という人も何人もいた。

相手あっての演奏だから、よく言われるのは自分だけで「これでいいんだ」ではダメで、そうはなりたくないといつも思っていた。

例えば、コロナでも一昨年、去年と予定していた演奏会の 2/3 は無くなってしまって、しかしそれを押しに来てくれたお客さんたちが、本当に熱い想いで「これでよかった」、「聞いてよかった」と、みんなで喜び合う。演奏会をみんなで分かち合えることは素晴らしいことだと思った。

## Q2：オーケストラの財政状況について

A2：アメリカのオーケストラに長くいたが、アメリカでは一年間の予算の内、1/3 が入場券などの売上、1/3 公的支援、1/3 スポンサー寄付で賄えれば、一番健全な経営だといわれていた。

東京交響楽団は 1964 年にスポンサー契約を TBS から打ち切られてしまい、オーケストラ解散の危機があった。

そこで自主運営に切り替えたが、お金がないのはこんなに苦しいのかという体験をした。寄付も集まらないため、存続するには毎日のように演奏会をしなくてはならなかった。

1 日練習して次の日に本番という過密な時期が何年かあった。指揮者は自分しかいなかったもので、毎晩、毎晩、次々と新しい曲に取り組まなければならなかった。23 歳の時にそれがはじまった。

演奏の売上は楽員さんに全て渡してしまい、自分の収入はなく、ピアノの講師をしていた奥さんの収入に頼っていた。

ギリギリな時は、事務所にある公衆電話の鍵を団長が開けて、中の小銭を分け合って過ごした。そういう切羽詰まっていた時期があったが、それでもみんな歯を食いしばって過ごした。若かったから元気だけはあって、明るかった。何もできず路頭に迷うよりも、一日 20 円で、コッペパンひとつでもいい。それよりも音楽ができるというのは、こんなに素晴らしいことかと感じていた。

団の経営は何年かして良くなっていったが、辛酸を舐めた経験は非常に役に立った。

お客さんがいるということがどんなにありがたいことか。それがプロとしての原点になった。



小学校の同窓会などに行くと、まだ働いているのかと驚かれる事もあるが、自分の本当に好きで打ち込めることを、80歳になったいまだに続けられていることを、胸を張って「良いことしているんだ」と言えるのである。

Q3：北米に渡られてから

A3：最初は小澤さん<sup>20</sup>がトロント交響楽団の音楽監督をされている際、予定していた指揮者が急病となり、代役で指揮したのが初めての渡米であった。その後、バンクーバーのオーケストラとアメリカンシンフォニーの指揮者を続けて72年73年と同時に務めた。日本でのポストも東京交響楽団を継続しており、大阪フィルの専属指揮者、斉藤先生<sup>21</sup>のアシスタントも務めていた。行ったり来たりの日々で飛行機の回数券が欲しかった。

Q4：アメリカと日本の違いについて

A4：スポンサー筋がしっかりしていて、街の大きな会社は軒並み文化事業に力を入れる。日本だと企業にスポンサーをお願いしにいても、まず断られるのが先で、「あなた達好きでやっているんでしょ」「稼げないならやめなさいよ」と言われたことは何度もある。アメリカの税制制度も大きい。その点は日本も大分追いついてきた。

文化事業を大事にしているぞとコマーシャルに出し、それをみんなが納得している。

個人的にも金持ちの奥様が、旦那が亡くなった時に遺産を全部税金で取られるのではたまらないと、全部オーケストラに寄付してくれたりする。オーケストラに婦人会のような組織があり、女性が強いので旦那の懐から搾り出してくれる。

お店のおばさんでも、レストランの人でも、タクシーの運転手でもみんなオーケストラのことを知っていて、「こないだの演奏会、俺行ったぜ」というようなタクシーの運転手や、少し詳しい人だと「去年やったのと今年やったので、ちょっとテンポの運び方違ったけど、あれ自分で考えたの？」と聞いてくる肉屋の親父さんなどいて、初めはびっくりした。観客の幅が広い。

日本では、その頃バブルの前で、高度成長期真只中、働くことが一番正しく、偉いことで、音楽などやっているのは不良がやる事という風潮があった。

今ある公共のホールや会館はその頃に作られ始め、時代の変化とともに音楽家に対する意識もだんだんと変化してきた。

それに伴って、演奏会を聴くひとの人口も増えた。しかし6時半からだと働いている人は聞けなかった。逆に聴衆には若者が多かった。今とは逆。

---

<sup>20</sup> 指揮者 小澤 征爾

<sup>21</sup> 斉藤 秀雄

Q5：日本でオーケストラが多くなってしまった要因

A5：音大を出る人が増えて、卒業後の受け口がなく、新しいオーケストラを作ってしまった。バブル時代で世の中にはお金があって、やりたい人が多くてどんどん増えたが、聴くひと若い人が沢山来てくれて、需給はある程度釣り合っていた。

バブルが弾けてからが大変だった。公のバックアップのある御三家<sup>22</sup>の事務所は焦らないが、自主運営は厳しい。

Q6：自主運営の団体でも補助を受けているが、昨今減ってきているのでは

A6：日本センチュリー交響楽団や大阪市音楽団の指揮者を務めているが、楽員さん達は本当に音楽が好きで、「しょうがねえから」仕事としてやろうという人は1人もいない。大体見ていて、しゃべっていて分かる。

コロナでセンチュリーは2020年に四苦八苦したが、クラウドファンディングをはじめて1,000万円の目標を設定したところ1,500万円集まり、黒字になった。しかしほっとしたところで蔓延防止措置がでて赤字に戻ってということを繰り返し、またクラファンを繰り返して目標を達成できた。

お客さんが本当に助けてくれた。センチュリーの本番の後は、出待ちのお客さんが沢山いて、本当に好きなんだという事をひしひしと感じ、嬉しい。

Q7：演奏会のプログラムを考える上で大切にしていること

A7：人によってはバッハ、ブラームス、ベートーベンと言われる3大Bを中心にプログラムを考えていく朝比奈先生のような人もいて、それで一生をブルックナーといえば朝比奈という人もいる、それも一つだが。

自分はそうではなく何でも幅広く、適当ではないが近代も含め、満遍なくオーケストラと、きちっとしたものを作り上げる、ということ大切に思っている。

そうすることで、お客さんの幅も広がってくれるのではないかな。

Q8：今後のオーケストラを発展していくためには

A8：プログラムの一つの柱として、定期演奏会とは別にシリーズ化して新しいファンを開拓する。そういったシリーズに夢中で必ず来てくれるお客さんもいる。

演歌なんかはジャンルが違いすぎるかもしれないが、バンクーバーの時代にはメインの定期演奏会とポップスシリーズがあり、そこでは第一級の人たちと共演していた。ピアノのオスカー・ピーターソンや、デューク・エリントン、サクソフォンのスタン・ゲッツ、ジョージ・シェアリング、バート・バカラック、ヘンリー・マンシーニなどと共演し、お客さんもそれを目掛けて沢山きた。

---

<sup>22</sup> NHK 交響楽団、東京都交響楽団、読売日本交響楽団

## 4.2 演奏家：杉本 正毅 氏 （トランペット奏者／東京吹奏楽団団員）

日時：2022年6月9日（木）17:00-18:00

場所：東京吹奏楽団事務局

### プロフィール

1967年横浜生まれ。トランペットを山口進一郎氏に師事。神奈川県立野庭高等学校卒業後、東京音楽大学入学。入学と同時に津堅直弘氏に師事。

1991年同大学卒業。第9回金管新人演奏会出演(ヤマハ主催)。卒業と同時に東京吹奏楽団で演奏する傍ら、NHK交響楽団、東京都交響楽団、読売日本交響楽団、日本フィルハーモニー交響楽団、仙台フィルハーモニー管弦楽団、東京佼成ウインドオーケストラ等、各オーケストラで演奏している。

これまでに倉敷音楽祭、宮崎国際音楽祭出演。みなとみらいジルヴェスターコンサートには毎年出演。またミュージカルでは、劇団四季の「オペラ座の怪人」「美女と野獣」、東宝では「エリザベート」「屋根の上のヴァイオリン弾き」「モーツァルト」「ダンス・オブ・ヴァンパイア」「マリーアントワネット」などで演奏。

現在、東京音楽大学準教授、洗足学園音楽大学講師、上野学園短期大学講師、日本トランペット協会常任理事、グローバル管楽器技術学院講師、ナカザワキネン野庭吹奏楽団音楽監督、トランペットアンサンブル『The MOST』メンバー。

Q1：東吹との出会いを教えてください。

A1：学生の頃からエキストラとして参加しており、1993年4月から東京音大卒業と同時に入団した。その頃は未だオーディションなどではなく先輩の紹介での入団であった。

Q2：東吹の活動で一番印象に残っていることはなんですか？

A2：とにかく旅、演奏旅行が多かった。その経験が今も一番の財産となっている。

日本各地の学校を回って音楽教室を開催し、子供たちのためのコンサートが本当に沢山あった。

吹奏楽がオーケストラと大きく違うのは、レパートリーがポップスやジャズ、アニメなどプログラミングの幅が広いことである。子供向けのコンサートは最大1時間の中で、カラフルなプログラムを心がけ、東吹はその草分けであり、いち早く取り組んでいた。

音楽教室ではプログラムは簡単なものを中心であったが、若手の頃、一番勉強になったのは楽器紹介であった。楽器紹介は演奏の合間に各楽器がどんな音がして、どんな機能があるかの紹介を1人でやらされる。その際、子供達というよりも袖で聴いている先輩達のプレッシャーの中、ソロを演奏しなければならなかった。

子供達も喜ぶが、紹介する演奏者にとっても大きな内容の一部であり、それが財産となった。

Q3：東吹の活動で大変だったことは何ですか？

A3：当初、カワイ楽器がスポンサーであったが、現在のグローバルに変わった移行時期が一番の苦難であった。東吹からの給与だけでは生活できない、しかし存続のためには生活を犠牲にしながら一部の団員が奔放した。

馬込に小さなアパートを借り、全部の荷物を詰め、電話番のパートさん1人と団員が持ち回りで業務を行い、音楽教室の事業を継続させた。

もしそこで東吹の活動を一回止めてしまうと、取り返しがつかないという思いで協力して行き、それは2年間続いた。

グローバルがスポンサーとなった今でも自主運営に変わりはないが、団員だけでは賄えないことが沢山ある。今のグローバルが運営するスタイルは、救ってもらったと思っており、自分たちで行わなければならない業務もあるが、自分たちだけでは出来ないこともある。

Q4：危機を乗り越えられたのは先代のグローバル会長の功績ですか？

A4：先代のグローバル会長、故 福田氏は、元々カワイ楽器に勤めており、これからの時代に合わせた楽器を販売したいと、カワイを退社してグローバルを立ち上げた。

当初はフェルナンデスのギターを輸入販売し、それが大成功を納めた。

その後、子供達が管楽器を演奏するための、良い楽器を提供したい、という思いから現在の管楽器輸入卸という形となった。

東吹の元団長であったフルート奏者 牧本氏がグローバルと懇意にしていたため会長に東吹の危機的状況を相談したところ、会長が救いの手を差し伸べた。

Q5:東吹の他の楽団との違い、特徴とは？

A5:組織としてアットホーム、仲が良いのが特徴である。それがバンドの音に現れている。お客さんからもそういった声を聴くことが多い。「東吹って独特の良い音がしますよね。」といった声を聴くのが嬉しい。それが伝統のサウンドであり、カワイの時代から今に至るまで変わらない。

Q6：今と昔で何か変化はありますか？

A6：若手の起用などにより、個々の技術レベルが上がってきていることを感じている。そんな中で伝統のサウンド感を、新しい団員も感じながら演奏している。

入団のシステムとして今はセクションの推薦で団員となる。何回か一緒に仕事をして、団員の総を得てから入団となる。この入団のプロセスもアットホームや仲間意識が強いという雰囲気につながっている。

演奏家は本来、自分の責任で仕事をこなしていくが、昔は演奏面で技術的に難しいプレイヤーもいた。そういった時は、団員の中で相談に乗ったり、声を掛け合い助け合っている。

た。決まった練習時間外でもセクションで自主練習したりしたが、それでも去っていく人はいた。

吹奏楽で一番大事なことは「バランス」である。オーケストラ（管弦楽）はある意味完成されたアンサンブルだが、吹奏楽は管楽器（打楽器含む）だけのアンサンブルなので、ただ演奏しただけでは色彩感が出にくい。そのためバランスで色彩感を出すことが重要であり、東吹には根付いている。それは名誉指揮者である汐澤 安彦 氏の功績が大きい。

汐澤氏が東吹を鍛え抜き、今でも根本に受け継がれている

Q7：将来、東吹のここが良くなったらということはあるですか？

A7：本来楽団としては、本番の回数が多くなければならない。それはプレイヤーにとって重要なことであり、かつ現場の環境が整わなければ実現できない。演奏家は演奏してナンボ。

今の運営状況に安心せず、もっと新しい展開や、スポンサーを探さなくてはならない。世界中の楽団がお金を出してもらって活動している。演奏の場を1つでも多く確保していく必要がある。

Q8：デジタルライゼーションについて

A8：電子チケットの反応は良かった、自分はいいと思う。受け止め方は、世代によって違うので、両立は止むを得ない。

#### 4.3 演奏家：守岡 未央 氏 （トランペット奏者／東京吹奏楽団団員）

日時：2022年9月24日（土）13:00-14:00

会場：東京吹奏楽団事務局

##### プロフィール

埼玉県久喜市出身。

第4回音大生のための津堅コンクール入選。

武蔵野音楽大学音楽学部ヴィルトゥオーソ学科卒業、同大学卒業演奏会に選抜される。

第81回読売新人演奏会、第27回ヤマハ管楽器新人演奏会、武蔵野音楽大学新人演奏会に出演。

第81回日本音楽コンクール入選。第12回東京音楽コンクール金管部門第3位及び聴衆賞(1位なし)受賞。2015～2020年、Music Program TOKYO まちなかコンサート出演。

第84回日本音楽コンクール第1位及び岩谷賞(聴衆賞)、E.ナカミチ賞受賞。

2016年、東京文化会館モーニングコンサート Vol.97、守岡未央トランペトリサイタル(紀尾井ホール)を開催。2018年、オペラシティリサイタルホールにて B→C トランペトリサイタルを開催。NHK-FM リサイタルノヴァに出演。

現在、富士山静岡交響楽団団員。

その他に ECOSETS、ザ・トランペットコンサート各メンバー。

これまでトランペットを佛坂咲千生、室内楽を戸部豊の各氏に師事。

Q1：東吹に入ったきっかけを教えてください。

A1：2018年に入団した。きっかけは団員から誘われたので、「まあいっかな」と思い入団した。オーディションはなかった。基本的に音楽の仕事に行くのはイヤ、それはコミュニケーションを取るのが苦手なので、人間関係が面倒だから。しかし東吹はパートの仲がよく、行くと楽しかった。

Q2：これまで一番良かった経験を教えてください。

A2：汐澤先生との経験が大きい。当初は色々な噂を聴いていて怖かったが、リハーサルと本番1週間で、先生の音楽やフレーズの使い方がとても勉強となった。それが東吹での一番の価値に感じている。

また、入団してすぐに新潟などで演奏旅行に出かけた。3週間で45回の公演があり、旅の間はずっと皆でいるので、仲良くなるし人間性がわかった。もし、そういった旅行がないと普段の活動だけでは中々わからない。

汐澤 安彦 氏 プロフィール（東京吹奏楽団 名誉指揮者）

新潟県出身。東京芸術大学音楽学部器楽科卒業、同専攻科修了。トロンボーンを山本正人、指揮を金子登の各氏に師事。当初、バストロンボーン奏者として、読売日本交響楽団に在団。かたわら、桐朋学園において斎藤秀雄氏より指揮法を学ぶ。1973年民音指揮コンクール（現・東京国際音楽コンクール指揮部門）第2位。（1位なし）

1975年渡欧。ベルリン音楽大学、カラヤンアカデミーに学ぶ。帰国後、オーケストラ・吹奏楽・オペラ・合唱の各界で活躍。これまで東京佼成ウインドオーケストラ、二期会合唱団、東京吹奏楽団など各常任指揮者を歴任。また、東京音楽大学シンフォニックウインドアンサンブルの指揮者として、永くその任にあった。1999年日本吹奏楽学会より、第9回日本吹奏楽アカデミー賞（演奏部門）を受賞。

現在、東京吹奏楽団名誉指揮者。東京音楽大学名誉教授。

Q3：嫌だった経験、苦しかった経験はありますか？

A3：特にない。リハーサルや本番の際に、打楽器の搬入出を団員で行うが、それも苦だと思わない。東吹では「私たちが何でこんなことやらなきゃいけないの」とは思わない。朝早く行かなくてはならない時は少し辛いと感じる。それよりも自分達の団体だから、何とかしないと、という想いがある。

音教の旅も良い事ばかりではない。3週間で45回もやっていると、やつつけ、流れ作業になってしまう。

期間中は朝にみんなでバス乗りこみ1校目の搬入・演奏・搬出を行い、移動して2校目の搬入・演奏・搬出、また移動して3校目の搬入・演奏・搬出で終了というプロセスを3週間行う。会場は体育館などで空調設備がないこともあり、暑かったり蒸したりする。

Q4：グローバルの運営について。

A4：業務部長の山本氏には東吹を手伝ってもらっている。それを理解している人は文句を言うことはあるかもしれないが、不満はない。それぞれが山本氏の人間性を理解する必要がある。

東吹の役員は山本氏と一緒に問題解決する必要があり、そこでバトルが発生する原因となる。

自分が山本氏の立場であったら、スーパーマンではないので、全部の解決は出来ない。山本氏のモチベーションを、根本的に理解する必要がある。

どこどこの学校に行ったときの態度が良くなかった、というような話を聴くことがあるが、自分なら出来るのだろうか？

グローバルがないとやっていけないということを、理解している団員は多い。

音教の旅では昼食にスープを用意したり、ケータリングを用意したり、気を遣ってくれることを感じるが、それにも関わらず文句が出ている。

Q5：東吹に持つイメージを教えてください。

A5：初めて参加した時から「家族」という印象が強かった。現在掛け持ちで所属している富士山静岡交響楽団ではそういった印象を感じたことはない。

汐澤先生×東吹というコンビのイメージが強い。古くからの楽団の伝統は長い。

しかし何でもできる団体であるとも思う。それは聴衆が東吹に対する固定されたイメージがあまりないと思うので何を演奏してもいいのではないか。

Q6：吹奏楽ならではの、良さや魅力は何ですか？

A6：オーケストラには深み厚みがあり、吹奏楽は吹奏楽器ならではのサウンドをどう活かすか考える必要がある。しかし今まであまり吹奏楽の魅力について、具体的に考えたことがなかった。

Q7：東吹のこれから目指すべき姿、ありたい姿とは。

A7：存続することが一番。それは将来、古巣がなくなってしまうと寂しいから。

4.4 運営者：山本 宣子 氏 （東京吹奏楽団 業務部長）

日時：2022年9月30日（金）14:00-15:00

会場：東京吹奏楽団事務局

Q1: 東吹との出会いを教えてください。

A1：グローバルに入社したときに初めて東吹を聴いた。当時はカワイが運営を行っており、グローバルもカワイの系列企業であったため、関連する演奏会は社員総出で聴きに行っていた。東吹の第一印象は、それまでオーケストラや、ソロのリサイタル、サクソフォン4重奏など色々聴いていたが、それに比べて東吹はいつも聴いていて楽しかった。

吹奏楽は知らない曲でも聴いていて楽しいのかもしれない。聴きやすい。高校生の頃、合唱部で吹奏楽部にも興味があったことにも由来している。

Q2：第一印象での「ここがもう一歩」や「こうだったらいいのに」はありますか？

A2：聴きに行っていた時には特に不満はなかった。ただ楽しいなという感情。

東吹のイメージは特に何とも思っていない。経営がグローバルへ移った時もカワイからついてきた人が運営を行うだろうから、グループは一緒でも自分が運営に携わるとは思っていなかった。

東吹と他の吹奏楽団の違いについては、東京佼成ウインドオーケストラは宗教曲ばかり演奏している印象があり、シエナウインドオーケストラは10年ほど前に聴いた時、水準が高いとは言えずびっくりしたことがある。東吹は知名度ないなあという印象。

故 福田会長の教えを今でも覚えている。

「他と比べるな。自分は自分」

「上手いだけで楽団に入れるな。」

「儲からなくても団員にお金があれば良い。」

東吹を運営していると、時々ひどい依頼が来る。「20万円で50人呼べませんか？」

日本における一般人の音楽家に対する認識もよくない。例えば音楽教室で地方の学校を回っているときに、演奏者に対し「普段はなんの仕事されているんですか？」といった質問をされたりする。演奏が本職であるのに一般人からは理解されていない。

音楽家という職業の認識が低いのではないかと。それに比べ、ドイツなどは国をあげて支援が手厚い。

また音楽家は低賃金労働も問題である。例えば、ある奏者が東京フィルハーモニーで20日働いて7万円しかもらえなかった、という話を聴いた事がある。実動時間は多くないし拘束時間は長いのだから、それでは生活できない。



## 東吹入団のシステム

1. パートの2名から推薦を得る
2. 委員会が認める
3. 27人以上の編成の演奏会を3回一緒に演奏する
4. 団員の2/3以上の賛成

このシステムを運用する上で、団員から上がる意見は、オーディションを行うことは団員が嫌がっている。上手いだけでなく人柄も見たいので採用までに旅を挟みたい。

27人以上の編成での演奏会が少なく、下手すると1年以上かかってしまうので、なるべく早く決まるシステムにしたい。といった声が上がっている。

また採用の難しさもあり、1回入ると辞めさせられない。他の楽団では、演奏に問題のある人は辞めさせられないので、全然演奏させずギャラはらうが飼い殺しにしたりするといった事例もある。

グローバルに経営が移ったときに団員を決めたが、その決め方が「最後の演奏会に乗っていた人」という決め方で問題あった。

Q3：東吹の他楽団とは違うところ。

A3：グローバルが運営を行うという、東吹ならではの環境がある。それはグローバルの取引先楽器店が全国に点在しており、地方に行った際にはまず挨拶に行く。そうすると地方公演中の楽器トラブルでも協力が得られる。楽器店にクリニック、イベントなどを開催してもらえるなどの取引先からのバックアップが得られることが大きい。

また、その取引先と学校とのつながりも利用することができる。

・筆者が思ったこと：整理・共有できていないだけで、地方とももっと有力な繋がりがあるのではないか？

Q4：運営で一番大切にしていることは何ですか？

A4：会長ならどうするか、ということを考える。まずはお客様に楽しんでもらうこと。そして団員を守ること。会長の教えである、収支がマイナスにならないければ良いということを大切にしている。

会長の教えで「自己満足になるな。」があり、コンサートで自分たちだけが楽しい、満足するではだめ。そのためには皆が知っている曲を最低1曲は入れる必要がある。

しかし演奏家にとって定期演奏会は自分たちの発表の場という意識もあるので、曲目の半分は知名度が無いにもかかわらず、良い曲を伝えていく。

演奏会で観客に配布するプログラムノートの解説やストーリーを読んだから曲を聞くと、知識のない素人でも感動を受けることができる。そういった激励の言葉がきて嬉

しかった。

Q5：最近の業界の情勢について。

A5：業界全体でチケットが売れない。東吹に限らず、外人アーティストも国内も。コロナによって、学校も規制された。

日本における学生吹奏楽の「コンクール主義」にも問題がある。コンクールの練習ばかり頑張るが、プロの演奏を生で聴きに行く機会は少ない。例えば東吹主催のクリニックで生徒が講師を務めていた杉本氏に「良い音を出すためにはどうしたらいい？」と質問した、杉本氏は「良い音を聴かなければならない、良い音を知らなければ良い音は出せない」と答えた。それだけ生の演奏に触れる機会が少ない。

学校の先生が練習はさせるがコンサートに行かせない、自分が練習している曲しか知らない、聴かない。もし先生が演奏会に来れば生徒も来るのではないか。生徒だけでは来ないし、演奏会の存在を知らない。

*筆者考察：では生徒に直接アピールするためにはどういう施策が必要か。*

Q6：東吹のありたい。姿5年後10年後について。

A7：自立して単独でも収支があう経営を目指したい。しかしグローバルから自立すると事務経費が今の倍はかかる。

コンサートのチケットを団員が手売りすることをなくしたい。

一般の人で「管弦楽」と「吹奏楽」の違いをわかっている人は少ない。吹奏楽だからこうしなくては、あれをしなくては、とする必要はないのかもしれない。

組織のあり方は難しい、試行錯誤を重ねる必要がある。誰か1人に任せると私物化が起こる。そのため定年制を導入した。それまで代表が変わるたびに制度が変わっていたので、是正した。

#### 4.5 経営企業社員：大野 雄亮 氏

日時：2022年10月29日（土）17:00-18:00

会場：東京吹奏楽団事務局

##### 略歴

洗足学園音楽大学トランペット専攻卒業

グローバル管楽器技術学院卒業（リペア）

現在：株式会社グローバル社員 営業担当

Q1：東吹との出会い。

A1：技術学院在籍時に初めて聴いた。当時24歳（2016年）感想は上手だと思った。でも地味。他のプロ吹奏楽団（東京佼成、シエナ）は聴いたことがあったが、東吹の地味さが逆に良かった。吹奏楽ではただ音が大きいだけの下品な演奏と出会うこともある。しかし東吹の演奏は綺麗でまとまりがあった。当時は聴きに行くまでは、バカにしていた、期待していなかった、しかし実際に聴くと上手く聴いて良かった。

東吹の団員には有名人が少ないと思う。客席がさみしいと人を集められないんだという印象を受け、そういった部分でも上手なのに地味という印象が生まれる。

また、佼成やシエナは演奏会で客を呼べる曲が多いとおもう。当時からそういったマネジメントが下手なのではないか。

音大の吹奏楽や他のプロでは、あまり演奏が揃っていない時もあるが東吹はまとまっていた。

Q2：東吹は今後どういったことに取り組むべきか。

A2：マーチや小規模の吹奏楽に取り組むのはどうか。他の楽団との差は地味だけど基本がしっかりしているところにある。プロが思う「つまらないことをやる」ということが、それはそれで良く価値につながるのではないか。

今は上手だが、昔は下手だったという話も聴いた事がある。演奏のクオリティを上げていくにはどうすべきか考える必要がある。

オーケストラをやっている人は吹奏楽を軽蔑している部分がある。それはレパートリーにベートーヴェンやモーツァルトといった偉大な作曲家の作品がない。そして吹奏楽オリジナルの録音を残す意義とは何なのだろうか。

また吹奏楽に関わっている人、やっている人も吹奏楽にこだわりが少ないのではないか。ただ自分で演奏するのが楽しいという人が多いと思う。

Q3：グローバルの東吹への考え。

A3：営利企業であるグローバル傘下なのであれば、利益を出すべきではないか。

山本氏もそこまでコミットしているわけではなく、何となくやっている。

社員の中には東吹の活動を迷惑だと思っている人が多い。例えば運搬用のトラックが共用なので社員が使いたい時に使えないといった事もある。

グローバルは楽器の販売が第一であり、団員にもそれに協力することを望んでいるが、あまり協力的だと感じていない。

4.6 経営者：山下 守 氏

日時：2022年9月12日（月）17:30-18:30

会場：ZOOM オンライン

医療法人 葵鐘会 理事長 CEO

MBA 経営管理学修士（慶應義塾大学）

M.D., Ph.D. 医学博士（名古屋大学）

略歴

名古屋大学医学部医学科卒業

慶應義塾大学大学院経営管理学研究科修士課程卒業

袋井市立袋井市民病院勤務

名古屋大学環境医学研究所勤務

稲沢市民病院勤務

名古屋大学医学部附属病院勤務

2007年12月 医療法人葵鐘会 理事長就任

Q1：愛知室内オーケストラ（ACO）との出会い。

A1：3年前（2019年）にACOから協賛依頼の営業が来たのがきっかけで、存在を知った、それまで演奏を聴いた事はなかった。元々オーケストラの経営に興味があった事と、医療法人として文化事業を立ち上げようとしていたタイミングであったため、一度ACOの演奏を聴いたところ、想像より上手かった。

ACOは年3回、愛知県立芸術大学の卒業生が同窓会的に演奏会を開催しており、それが20年続いていた。それにもかかわらず、弦楽器のメンバーは半分以上エキストラで毎回演奏者が違うなど、まだ真っ白なオーケストラであると感じた。

そこで、それまで他のオーケストラに依頼して開催していた、マタニティーコンサートを1度任せ、そのCDを法人のプロモーションツールとして活用することにした。

その後、継続してサポートを依頼され、オーケストラ経営に興味があったことから経営に参画することにした。中部地区には4つのプロオーケストラ<sup>23</sup>があるが、室内オーケストラは他になく、演奏水準を含め可能性があると感じた。

Q2：ACOのここがもう一歩だと感じた部分。

A2：当時はメンバーも固定されておらず、組織として白紙の状態であった。上手い人も

---

<sup>23</sup> 愛知室内オーケストラ、セントラル愛知交響楽団、名古屋フィルハーモニー交響楽団、中部フィルハーモニー交響楽団

多いという印象の一方で、室内オーケストラという、人数が少ない編成にも関わらずエキストラも多かった。

経営に関してはアマチュアオーケストラよりも整っておらず、そこにやりがいを感じたが、当初はこの母体でマーケットにエントリーすることは考えていなかった。

Q3：ACOのイメージ、どんな団体。

A3：端的にいうと、当初は愛知県立芸術大学のOB・OG会であった。

サポートを始めるときに、約束したことはプロの常設団体として、発展していくやる気があるかどうか。それが無い人は辞めていった。やる気のあるメンバーが残り、現在は2/3が固定メンバーとなった。

全国にはいくつか室内オーケストラはあるが、名古屋には無いので、他の3つの大編成のオーケストラとは競合せず、室内オーケストラにしか出来ない事があるのではないかと考えた。目指すところは独立したオーケストラであり、演奏旅行をするなど、日本を代表する団体になる事である。

Q4：室内オーケストラであるということが、一番の差別化？

A4：経済合理性から考えて、フルサイズのオーケストラが室内オーケストラの曲にばかり取り組むことは余剰人員が出るため適切ではない。またフルサイズのオーケストラは相当な収益を得なければ維持することが出来ず、それが弱点となる。

それに対し室内オーケストラは軽量経営のため、頑張って演奏を20回30回と行えば、採算が取れるようになるのではないかと。現在は年3回だった自主公演を33回にまで増やしている。その他にもアウトリーチの演奏会や、地方での依頼演奏にも取り組んでおり、年50回の自主公演を目標にしている。年50回演奏会を行うと室内オーケストラのサイズであれば食っていける。フルサイズでは無理。それが軽量経営の良さである。

Q5：年50回行えば、公的助成や寄付に頼らなくても運営できるか？

A5：アメリカの民間の寄付、ヨーロッパの公的助成、日本はそのハイブリッドであり、ACOはそのビジネスモデルに則って活動を行う。

現在はほとんどの資金を募金会から支出していて、自立に向けた取り組みを行いたいと考えているが、駆け出しのオーケストラのため文化庁や自治体からの助成も期待できない。

現在は一般社団法人であるが財団法人化はせず、株式会社として収益性を求めることも考えている。課題としては収支を合わせるためには主催公演を30回行い、それと同時に商業ベースの依頼演奏を同じだけこなすことが必要であるが、その折り合いをつけるのは難しい。

今のところは何でもやる。バシッとした演奏をできるようになれば2、3年以内に食っ

ていけるようになるという試算である。スポンサーシップは継続して必要である。

Q6：30回から50回に増やした時に、忙しくなる割に自分たちの給与は変わらないという不満は出ないか？

Q7：それは逆であり、50回やってやっとまともな給与を出せるようになる。

予算規模としてN響30億円、読響で20億、それ以外のオケは10億以下、室内オケは5～6億円規模、いってみれば町工場と同じ規模。40人の社員で事業を行うと考えれば、難しくも大袈裟な話でもない。

最低限の給与を出すのがそこ、のせるのが難しい。

事業の規模やロケーションはシンプルで簡単。実践するのは難しい。

団員が同じ方向を向いていて、そこまで頑張る。

演奏でも同じことがいえ、著名な指揮者のもとで演奏した経験のない人たちが、進化をする。なるべく世界的な音楽家と共演させたい。

世界最高峰の人が来て、経験することで、引き出しが増えて一気に進化するのが面白い。

20年も30年もやっているオーケストラにその刺激を与えても、変わらない。

作り上げる面白さがあるから応援しがいがある。

Q7：経営をする上で大切なこと

A7：今言ったことが全て。工場じゃなから、弾いている人が全て。

環境を構築することが大切で、勢いや姿勢が団体の強み。何でもトライし、過激なプログラムを詰めても頑張る。そのモチベーションの維持と信頼関係が大切。

言い換えると、仕事になってしまうと、チャカチャカ3日練習して、はいどうぞでは観客はすぐ分かる。白けてしまう。

日本のオケの特徴であるが、昔のオケはもっと下手だった。今はレベルが上がっているが、つまらない。どこも同じような感じで、仕事だなあ。というのがすぐ見える。ACOは下手だが全力投球で、出来るところまでやる。不完全でも、バラバラでも、面白い、エキサイティング。アマチュアに近い？創業期の面白さがある。

Q8：それを維持しながら進化させていくのは難しいですか？

A8：新鮮さがなくなったら、難しい。立ち上がって給与が出るようになると守りに入る可能性もある。それを許さないように刺激を与え続ける。上手くいかなくても元に戻るだけ、みんなわかっている。

音楽の原点。聴いて面白いか、聴いてもらいたいと思っているか。それが全て。マンネリになって仕事になったら応援はやめる。すぐわかる。

ヨーロッパの一流オケも面白く無い時がある。

Q9：面白くなければ面白く無いと言える人間が必要か

A9：深いテーマを用意する、音楽以外の勉強をさせる必要がある。音楽家は音楽の裏に隠れていることについてよく知らない人が多い。弾くのは上手でもその時代背景や、同じ時代の文学についての知識を持った奏者はいない。楽器は上手だけど、ゲーテを知っている人がどれだけいるか。

若いうちはいいが、そういった知識がないと段々と深みが出なくなる。楽器はスポーツやサーカスでは無い。若手には天才的な技術を持ったプレイヤーはゴロゴロいて、そこから抜き出するためには人間性、どうやって生きてきたか、本を何読んできたかで現れてくる。

ACOにはそういった一般教養が全くなく、掘り下げられていない。

そういったことを勉強させるプログラムを作らないと長く続かないと思う。

Q10：そういった教育はどういう手法で行うか

A10：ワンバイワン、ファーストイヤーなので何でもやってみる。

有名な演奏家と出会い、経験を積み、これからこういった方向性で醸成していくかを決める。何でもかんでも弾いてではなく、正統派のクラシックが出来るようにならなければ、意味がない。まずそこまでいかなければならない。

音楽は素養・教養がなければ、表現できない。無いものは表現できない。聴衆には楽器は演奏できないが、そういった教養を身につけた人間が沢山いる。本物の聴衆がいる。

Q11：オーケストラの魅力の伝え方

A11：狭義で言えば、他のオケのやりにくい部分でやる。大編成のオケとはフィールドが違う。

やりたいことは、SDGs 中でのプラットフォームの一部でありたい。社会の中のインフラとなる必要がある。

ACOのやるべきことは愛知の中で子供から大人まで顧客を開拓し、医療と同じような社会に欠かせないプラットフォームとなる。

同時に考えているのは海外進出。葵鐘会も展開しているので、これから経済が拡大する東南アジアに向けた展開を目指す。東南アジアや中国において、これからきちんとした教育があればゴロゴロと天才が生まれ、すぐ日本は追い抜かされるだろう。

そう言った海外のマーケットを開拓する上で、黎明期から食い込むことが重要。

目の前の地元愛知での活動と東南アジアでの活動を目標とする。

日本の音楽家の持つブランド力は非常に高い。しかし東南アジアのマーケットを真面目に開拓していない。それは間違え。手遅れになる。ベルリンフィルやウィーンフィルなんか、が出ていくその前に日本のオケが出て行ってプレゼンスの拡大を狙う必要があるが、どこもやっていない。

壮大なストラテジーを持ち 20、30 年で行う。時間がかかることである。

Q13：5年後10年後のありたい姿

5年以内に経済的に自立できることが目標。サポーターや公金ありきではある。

日本を代表する常設の室内オーケストラになる。

知名度の向上、アジリティーの確立、本人たちが決めることである。

4.7 経営者：高次 秀明 氏

日時：2022年12月9日（金）11:00-11:00

会場：ZOOM オンライン

岡山シンフォニーホール 館長

岡山フィルハーモニック管弦楽団 事務局長

〔公財〕岡山文化芸術創造 専務理事

Q1：岡山フィルとの出会い。

A1：元々、音楽に関わっていたわけではなく、公務員として長年、都市開発に携わってきた。大学では建築学を専攻し、設計事務所でも勤務していた。その時シンフォニーホールには開発で携わった。

岡山フィルのことはよく知らなかったが、都市開発部門を定年退職後、岡山シンフォニーホールの館長に就任した。そこで岡山フィルの収支が2000万円の赤字だと知った。

これは収益構造を変えなくてはと、経営に関わるようにな李、館長就任2、3年目（8年前）で岡山フィルの事務局長に就任した。

当時は岡山フィル＝エキストラ楽団であり、60人の出演者のうち30人程度が地元の演奏者でその他は他県から呼ぶ状態であった。

岡山交響楽団（岡山大学のオーケストラ部OB中心のアマチュア楽団）と岡山フィルがどう違うのか市民には理解されていなかった。集客もホールのキャパシティ2000席に対して半分程度しか埋まらなかった上に、その半分は無料の招待で、団員や事務局の家族や友人を招待して客席を埋めていた。

そこで、無意味な招待は取りやめ、招待券は戦略的に利用し、スポンサーや支援企業にのみ配るようにした。意味のない招待をやめることで、一時的にお客が入らなくても我慢することにした。結果、来場客のうち75%がチケットを購入するようになった。

前任の指揮者、シェレンベルガーが運営の仕方に色々なアイデアを出した。例えば、いつもバラバラなメンバーではアンサンブルが向上しない。団員40名程度を固定メンバーにして常雇できないか。それを試算すると楽団の予算が当時年間1.2億だったのに対し、年間2億程度の人件費でかかってしまうので現実的ではなかった。シェレンベルガーは諦めず、コアメンバーの15～20人を常雇出来ないかと相談された。それでも1～1.5億程度の人件費が発生するが、岡山市に相談すればなんとかなるかもしれないと考



えた。しかしそれをすると常雇いの団員と日当払いのエキストラの間で不協和音生じることになるのではないか、という懸念があった。

それでは常雇いではなくとも、まずコンサートマスターを1人決めて固める。そして各パートの首席も今までは入れ替わり立ち替わりだったので固定するという案が出た。

同じゲストにお金を払うのならその方が良いということでその方針で動き出した。

岡山県から岡山フィル強化のために2000万円上乗せ予算を出してもらい、岡山フィル初の全国オーディションを敢行した。しかし元々のメンバーから猛反発が起き「絶対失敗する！」という意見が噴出し、なぜ自分たちが若手の下で演奏しなければならないのかという不満が出た。

しかし選択肢は2つしかないと考え、「今まで通りやって自然消滅」なのか「チャレンジして成功に繋げるのか」の選択をし、楽団員の反対押し切った。

コンサートマスターに岡山県出身でドイツのオーケストラで演奏していた高旗 健次氏を招聘したがこれにも猛反発があった。

10のパートの首席も全国公募し200人の応募の中から7パートが決まった。

この改革が話題を呼び、地元の新聞社に取り上げられ、それを見たTV曲がドキュメントを製作し放送されると、地元で一挙に認知度が向上した。その結果、岡フィルを育てる会が発足し個人・法人の賛助会員・支援者増加した。パーティーを開催し指揮者や団員と支援者の交流を行う。

8年前と現在では法人会員30社⇒87社 個人会員50人⇒160人 支援金900万円⇒1800万円と支援は拡大している。

県知事はその変化を見て、県内の岡山市・倉敷以外であまりオーケストラが訪れない地域での依頼公演の仕事を作ってくれた。(年間7-800万円程度)

この辺りで、岡フィルと岡山交響楽団でどう違うのかという意見は払拭され、岡フィルの音がよくなったと言われ始める。

オーディションで選ばれた首席奏者たちは貢献してくれた。元からいる団員は当初批判していた。自分たちよりとても若い首席に対し「なんで私たちが、自分たちより高いギャラで面倒を見なければならないのか」といった声もあり、首席奏者も批判的となって辛い思いをした時期があった。

今はそういった声は下火だが、3年交代なので、その時期には「いつまでやらせるのか」といった声はある。

当初、首席奏者は定期演奏会にのみ出演するものと、元々の団員は思っていたが、学校でのコンサートや地域のコンサートなど小さなコンサートにも出演するようになったため、元々の団員の仕事が減るという反発も起きた。

首席奏者は首席になった限りはできる仕事はなんでもやりたい、という思いがあり反発もあるが、既成事実を積み重ねている。

ファーストインプレッションは「何もなかった」、つまりアマチュアとプロの差も分からない。構成するメンバーも半分外様ではないかという批判と似たようなイメージを思っていた。今は話題作りに成功し、集客も向上している。

現在の経営上の目標は2000席のホールに対して、チケット販売を1000枚、スポンサー招待300に向上させ、販売1200の招待300ぐらいまで達成したい。

シェレンベルガーの楽団強化の施策が認められ、現在の秋山和慶先生による高水準の演奏によって更なる飛躍が期待されている。このオーケストラはより高みを目指せると思う。

Q2：他の団体では実現できないことは何ですか？

A2：以前朝日新聞の伊藤記者と話したときにこんなことを言っていた。「私たちが地方のオーケストラに期待していることは、そこでしか聴くことができない、音楽と音があれば行きたくなる」

そこまでのものは未だないのではと思うが、秋山先生に指揮者をお願いしたときにも「発展途上のオーケストラです」と言いお願いをしたところ、秋山先生は「出来上がってないからやりがいがある」とおっしゃっていた。オーケストラに個性がまだ出来ていないので、これから深めていきたい。

また、広島や大阪の老舗のオーケストラは給与体系によって、メンバーが固定されているので、アンサンブル能力で差ができてしまう。

Q3：オーケストラの魅力を伝えていくためには。

A3：岡フィルのミッションは2つある。「水準の高い音楽の提供」岡山でこんなにすごい演奏が聴けるのか、ということを目指す。クラシックのファン層が高齢化している。クラシックは音楽のジャンルの中でもベーシックなものであり、生活からかけ離れた存在ではない。感性の柔らかい子供のうちにオーケストラの演奏を聴かせることが大切。その機会を増やしたいと思い、教育委員会と協力してアウトリーチの演奏会を増やしている。また、音響の良い岡山シンフォニーホールで演奏を聴く、ということも重要であり、「ホール来てもらう」という取り組みも教育委員会と行っている。

倉敷の大原美術館という西洋美術館とコラボレーションをする計画がある。美術鑑賞をして、ホールで音楽鑑賞をするというプログラムを作り、岡山県の全ての義務教育機関に携わる人たちに体験させることを実現したい。

就学前の子供、若い世代の親が中々音楽会に行けないので、そう言ったコンサートも積極的に行き、増やしていきたい。そういう取り組みで、将来の鑑賞人口を増やす。

先日ドラゴンクエストの演奏会を行ったところ、普段とは全く異なる客層で、驚いた。いつも見る常連は1割くらいであった。デジタル音楽で育った人たちが生音で聴くのは初めての経験ではないか。クラシック音楽の土俵に、知らない客を入れようとしても

中々入ってきてくれないが、逆にオーケストラが他の土俵に入っていくことで、そのお客たちは自分たちの土俵の中でオーケストラを体験することができる。そこからクラシックに入ってきてくれることもあるのではないか。

他のジャンルに入ることはオーケストラとして抵抗もあったが、必要なことでないかと最近感じている。例えば市川團十郎が古典歌舞伎を大事にする一方で、他のジャンルに積極的に入っている。それがいつかは古典に回帰するのではないか。

#### Q4：岡山フィルの5年後10年後のありたい姿

A4：2025年がホールの改修時期で使えず、外の会場で活動を行わなくてはならない。今年は岡フィル30周年であり、東京公演を行う予定であったが、コロナなどの事情によって延期になった。そのため2025年あたりに開催したい。

なぜ東京公演かという点、岡山の人たちは地元のプライドはありつつも、いつも都会を見ている。つまり東京発の情報に弱い。

東京で岡フィルが演奏を行うことで、メディアや評論家の評価が生まれ、それを期待している。そういった声を逆輸入して岡山の人に聞かせたい。そういった声を強化策につなげ、スポンサーの獲得につなげていきたい。「どうやったら気持ちよくお金を出してもらえるか」を常に考えている。

大原美術館と岡山フィル連携の観賞プログラムを確立する。

## 4.8 まとめ

インタビューを通じ、演奏家、運営者、経営者がそれぞれの団体に有益な知識、意見、考え方を持っていることがわかった。しかし有益な情報も交換がされなければ、持ち腐れになってしまう。

例えばインタビュー4.2の杉山氏と4.3の守岡氏は同じ楽団の、同じパートで演奏している、もっとも近い間柄の演奏家である。しかし東京吹奏楽団の価値の認識に対して共通の部分はあるものの、これまで東吹の価値や、汐澤氏が生み出した東吹独自のサウンド感、吹奏楽の価値といった、楽団にとって極めて重要な情報の共有やディスカッションが行われてこなかったのではないか。もしディスカッションが行われる場があるならば、東吹に対する考えは深まり、活動の指針が見出せると考えられる。

4.4の山本氏はグローバルの故 福田会長の残した言葉や理念を大切にしながら、東吹の運営を行っている。その理念が東吹の団員に伝わり、共感を産むにはどういった、コミュニケーションが必要なのだろうか。また4.3の守岡氏のインタビューでは「自分たちの団体なのだから何とかしないと」という想いを感じるものがきた。これは守岡氏だけに限らず、多くの楽団員が持っている精神性なのではないだろうか。

一般的な運営、経営者は楽団員たちに、演奏以外の仕事を与え運営に協力させるのは難しいと思っている。しかし自分の貢献によって少しでも楽団が良くなるのならば、協力するという楽団員は多く存在するのではないか。

楽団経営はその意図が営利目的であっても、非営利組織の経営から学ぶことが多い。そして非営利組織に欠かせないのは、ボランティアと、その精神の存在であり、経営者に必要なのはそれを組織全体に理解してもらう努力ではないだろうか。

そのためには、その団体がどう社会と関わり、変革をもたらすことができるのか、自分たちの存在意義、それをどう実現するか、いつまでに達成するかという具体的な考えがリーダーに必要とされる。

4.6の山下氏、4.7の高次氏のような明確なミッションとビジョン、そして実行力を持ったリーダーの存在は楽団経営にとって必要不可欠であり、東吹もリーダーを常に探し続ける必要がある。

リーダーの持つミッションやビジョンは、どのくらい楽団員と共有され浸透しているのだろうか。楽団経営で忘れてはならないことは、一般企業のようなピラミッド型の組織構造ではなく、組織に関わる一人一人が専門家の知識労働者による、フラットな組織であることである。そのためトップダウン型の情報共有ではなく、隅々まで情報を浸透させ、実行させる施策が情報共有に求められる。

P.F.ドラッカー

非営利組織の強みは、報酬のためではなく大義のために働くところにある。それだけに、組織の側に、情熱の火を燃え続けさせる責任がある。仕事を労働にさせてはならない。<sup>24</sup>

## 第5章 考察

### 5.1 考察

実際に一つの演奏会をモデルに施策を行い、改善を図った。そして様々な関係者、識者へインタビューを重ね、文献調査を進めていくと、楽団に経営を導入する意義、必要性を強く感じるようになった。そして今回行った演奏会での施策は”販売”を加速させるものであり、”マーケティング”を導入したとはいえなかった。P.コトラーはP.F.ドラッカーとの対話の中で「マーケティングで重要なことは、マーケットリサーチ、セグメンテーション(マーケット区分)、ターゲティング、ポジショニング(自らの位置づけ)、仕事の設計の5つです。宣伝や販売はそのあとのことです。もちろん宣伝と販売は必要です。」「マーケティングの目的は販売を不要にすることです。」<sup>25</sup>と述べている。つまり顧客を深く調査、理解しニーズを満たすことで販売はひとりでの加速すると論じている。そして顧客の研究を行う事と同時に必要なのは自分(団体)を研究し、強みや理念を確立させることである。孫氏の格言にも「彼を知り己を知れば百戦殆うからず」とあり、己を知るということに、より時間をかけて取り組まなければならなかった。

そこでこれからどういったことを音楽家、団体が考えていくべきなのか項目に分けて考察した。

#### 5.1.1 ミッション

インタビューにおいて音楽家からミッションについての具体的な意見を得ることはなかった。各々がプロフェッショナルとして活動する中で「自分、自分たちの存在とは何か。」「どう社会と関わり変えていくことができるのか」という考えは思考のどこかには存在する。よりその考えを深めていく必要がある。

「音楽家としてどう生きるか」「ありたい姿とはなにか」という指針を定めいつもそれに沿う行動をとれば成功に近づくことができるのではないか。ミッションがあり、そこから長期的な目標が定まり将来の自分の「ありたい姿」が思い浮かんでくる。団体のリーダーはミッションをまず設定しなければならない。

P.E.ドラッカーは著書「非営利組織の経営」の中でミッションの3本柱として次のことを記している。「第一に、機会すなわちニーズを知らなくてはならない。第二に、自らの手にする人的資源、資金、そして何よりも能力によって世の中を変え、自ら基準とな

---

<sup>24</sup> P.F.ドラッカー(2007,P168)

<sup>25</sup> P.F.ドラッカー(2007,P84)

りうるものは何かを考えなければならない。自らが基準となりうるためには優れた仕事を行うことができなければならない。成果に新たな次元を持ち込むことが出来なければならない。第三に、何を大事に思うかを考えなければならない。つまりミッションとは非人格的たりえないものである。私はコミットメントなしに物事がうまくいったという例を知らない。」<sup>26</sup>

ミッションには「機会・ニーズ」「卓越性」「心底価値を信じているか」という3つの柱が必要であり、音楽家にとって自分のミッションの設定をこれに沿って行うことが行動の原点となるのではないか。

### 5.1.2 マネジメントとリーダーシップ

演奏者がマネジメントも行っている、または行わざるを得ない環境にある楽団においては、いかに限られた人材の中から優れたリーダーを見つけ、育てていくかということが重要ではないか。

楽団を経営する上でのリーダーシップは一般的な企業のそれとは異なる。楽団には一般的な企業のようなピラミッド型の組織は存在せず、全員が高度な専門性と技術を持ったフラットな組織である。リーダーはミッションを深く理解する必要がある。それを楽員全員に浸透させ、階層のない組織を同じ方向に向かせ、関わらせる。そのコミュニケーションが、一番重要な役割であるのではないか。

また誰にとっての「良い演奏会」なのか、という事にも多様な判断基準がある。1.2.3項でも触れたが、経営陣にとっては利益がもっとも大きな基準となるが、演奏家にとっては自己表現が絶対的基準であり、顧客にもスポンサーにもそれぞれ基準がある。リーダーにはそれらの価値を組み合わせ、バランスを取ることが求められる。

### 5.1.3 戦略

第3章で行った施策は戦略に則ったものではなく、コトラーのいうところの「販売」の域を出ていなかった。ドラッカーは「ミッションを成果に結びつけるものが戦略である。」<sup>27</sup>としているようにミッションがあつて戦略があること、ミッションと顧客を結びつけるのが戦略であることを忘れてはならない。自己の分析とマーケットの分析、顧客が何を求めているかを知るところから戦略は始まる。そして楽員全員がそれを理解し目標を共有することがフラットな組織運営においては必要であり、それが実現すれば戦略は前進するのではないか。

---

<sup>26</sup> P.F.ドラッカー(2007,P7)

<sup>27</sup> P.F.ドラッカー(2007,P109)

#### 5.1.4 資金開拓

文化芸術団体にとってスポンサー探しは常に必要な行動である。

支援を募るために電話をかける。しかしその前に、会計がキチンとしていなければ支援は募れない。自分の価値の把握。顧客のニーズを満たすだけでなく、引き出すまで行かないと支援は集まらない。

4.7 項の高次氏の言葉で「いかに気持ちよくお金を出してもらうか」という考えがあったが、常に楽団経営者が考え続けなくてはならないことである。顧客だけではなく、スポンサーのニーズを引き出す必要がある。

#### 5.1.5 理事会

マクロな楽団の意思決定機関として理事会を機能させる必要がある。

理事会が組織全体にミッションを考えさせ、守らせ遂行させなければならない。<sup>28</sup>

また成果を定義し、評価をするのも理事会の役割である。

資金開拓も理事会が果たさなければならない機能である。

## 5.2 結論

音楽の価値とは何か。

それは演奏家の「聴かせたい」という想いと、聴衆の「聴きたい」という想いの合致ではないだろうか。

「人のいない森で木が倒れたら、音がするのか。」という哲学の問いのように、音楽を発するものと、認知するものがいて、初めて音楽に価値は生まれる。

そしてクラシック音楽は300年もの前から聴かせても、聴かせても、聴いても、聴いても、その価値は失われず、色褪せることなく世界中で受け継がれてきた。

クラシック音楽誕生の経緯には宗教が音楽を利用して権威を高め、聴くものに敬虔と畏怖の念を抱かせた。王侯貴族は自身の栄光を諸侯に知らしめるために。といった演奏する者と、それを聴く者との間に格差や障壁があった。しかし現代では、その障壁はないとは言えないまでも、かなり低くなっている。どちらかが偉いのではなく、演奏する者と、聴く者が対等な立場にあることを、プロの音楽家は忘れてはならないのではないか。それは4.1項に記載した秋山氏のインタビューから強く感じ取れることであった。

「聴かせたい」という想いと、「聴きたい」という想いの合致から生まれる価値を、音楽に関わる人間は、最大化させることを目標にする必要がある。その目標に近づく過程で、経済的にも音楽活動を継続し得る結果が生まれるのではないか。

---

<sup>28</sup> P.F.ドロッカー(2007,P176,177)

その達成のためには、行動を起こす順番を知ることが必要である。つまり先人たちが考え抜いた、物事がうまく運ぶ順番が世の中には存在し、それを学ぶ必要がある。

ミッションについて 5.1.1 に記述したとおり、ドラッカーは3本の柱を提示した。その中でも音楽家が一番大切にしなければならないのは、コミットメントではないだろうか。自分の音楽の中で一番大事な部分は何かを知り、それを信じることである。

そしてそれを動かす戦略は、誰が聴いてくれるのか、誰に聴いて欲しいのか、誰に聴かせなければならないのか、を理解するということである。

そして、その戦略をもってして演奏会の計画を立て、販売を行い、開催をし、聴く者にどう響いたのか、本当に聴きたい内容であったのか、またもう一度聴きたいのか、結果どのような欲求が生まれたのか、ということを知る必要がある。同様に演奏者が抱いた感情もリーダー及び組織は知る必要がある。

もし聴く側、聴かす側のどちらか、若くは両方が上手くいかないのであれば、ミッションから見直しを行うというプロセスの繰り返しを行う必要がある。

人的資源は大義があれば今まで認識していなかったものが生まれる可能性がある。

関心の度合いは組織の中で濃淡があるだろう。大義を持ってコミュニケーションをすることで、傍観していた人間も徐々に巻き込んでいくことが出来るのではないか。

楽団は一人一人が貴重な技術と知識、経験を持った稀有な組織である。音楽に対して強い熱意と愛情を持ったメンバーに、その想いを育み促進させる大義を与えることで、楽団での仕事は労働ではなくなるのではないか。その力が組織の大きな強みとなり、組織として成長していく。結果、経済的な自立、充実に繋がっていくのではないか。

そして、能力あるメンバーを同じ方向に向け、動かしていくのはリーダーの情熱以外にはあり得ない。プロセスと情熱が合わさった時、想像を超えた成果が得られるのではないだろうか。

このリーダーが果たすべき仕事は、指揮者の仕事と酷似している。



## 謝辞

本論文の作成にあたり、大変多くの方々にご指導ご鞭撻を賜りました。

河野 宏和 教授には楽団経営という特殊なテーマにも関わらず、常に本質をついた丁寧なご指導を賜りましたこと、深謝申し上げます。

浅川 和宏 教授、並びに山尾 佐智子 准教授には、本論文の作成にあたり、副査として適切なご助言を賜りました。御礼申し上げます。

また、多大なご協力を賜りました東京吹奏楽団をはじめ、株式会社グローバルの皆様、インタビューに快く応じてくださいました先生方、先輩方へ感謝の意を表します。

最後に1年間、ともに研究を助け合い、半学半教の精神で切磋琢磨した研究会の 宋 シン君、武田 恭一 君、趙 晨希 君に感謝を示し、結びといたします。

参考文献

松田亜有子/クラシック音楽全史—ビジネスに効く世界の教養,ダイヤモンド社 (2018)

森岡毅/USJ を劇的に変えた、たった1つの考え方 成功を引き寄せるマーケティング入門,  
(2016)

P.F.ドラッカー 著 , 上田惇生 訳/ドラッカー名著集④ 非営利組織の経営,ダイヤモンド社  
(2007)

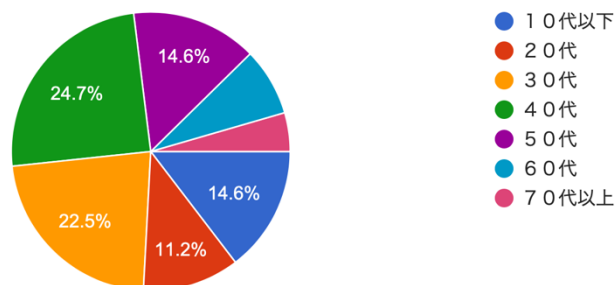
大木裕子/オーケストラの経営学, 東洋経済新報社 (2008)

山岸淳子/ドラッカーとオーケストラの組織論,株式会社 PHP 研究所 (2013)

付属資料：2022年5月22日演奏会 来場者アンケート結果

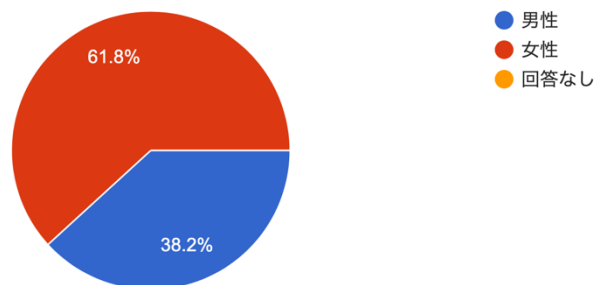
あなたの年代を教えてください。

89件の回答



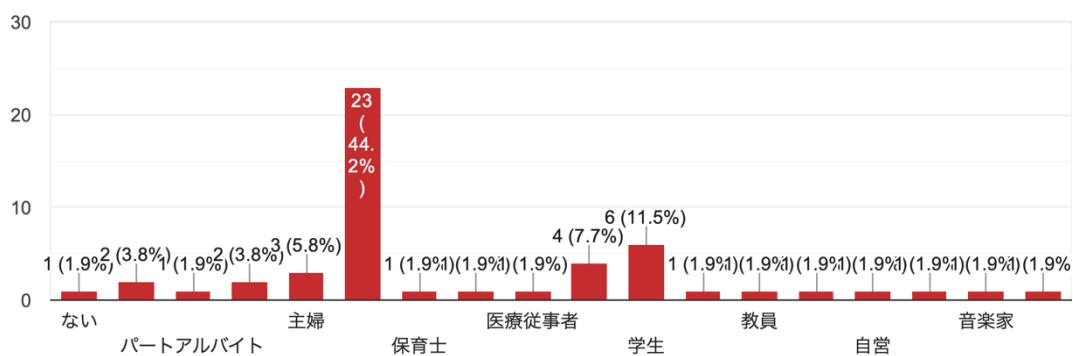
性別

89件の回答



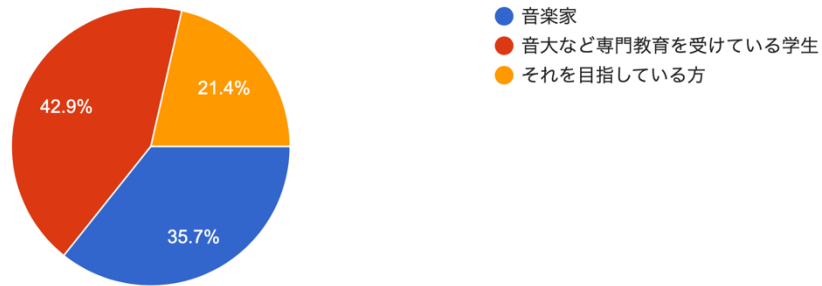
ご職業(任意)

52件の回答



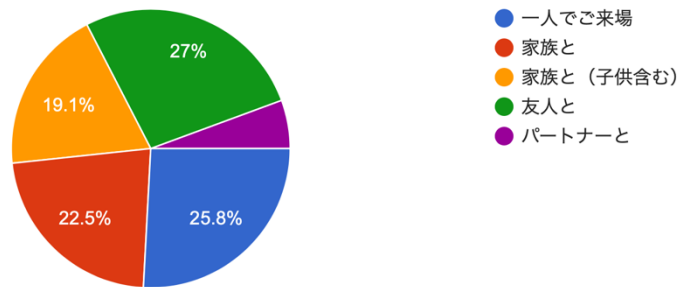
音楽の専門家、専門教育を受けている方はチェックをお願いします。

14 件の回答



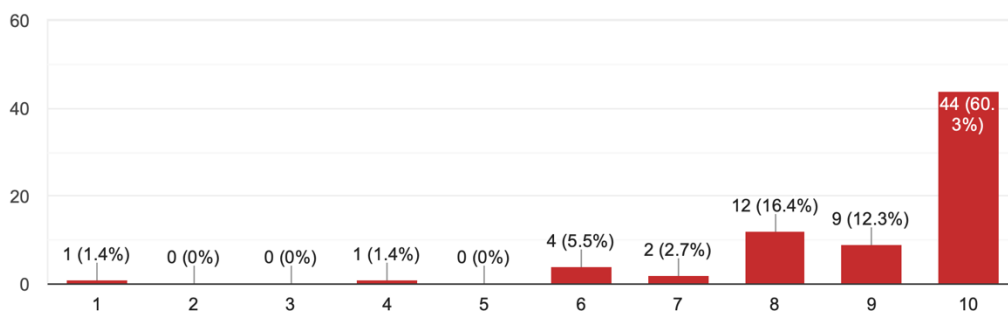
今日は誰かと一緒にいらっしゃいましたか？

89 件の回答

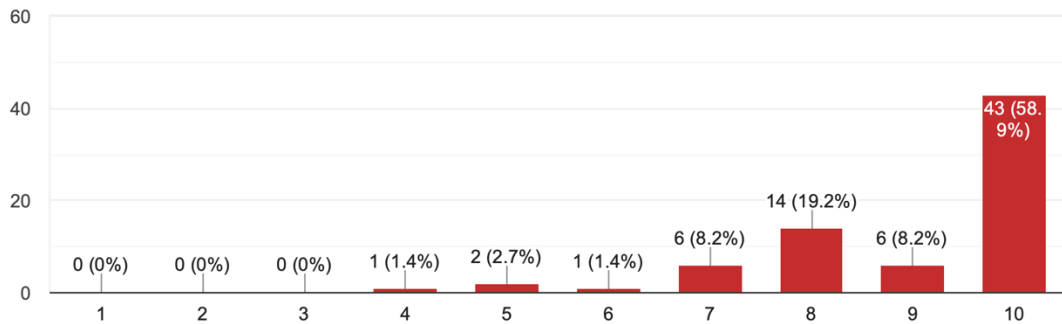


ウィンドバンドストーリーズ”となりのトトロ”の演奏はいかがでしたか？

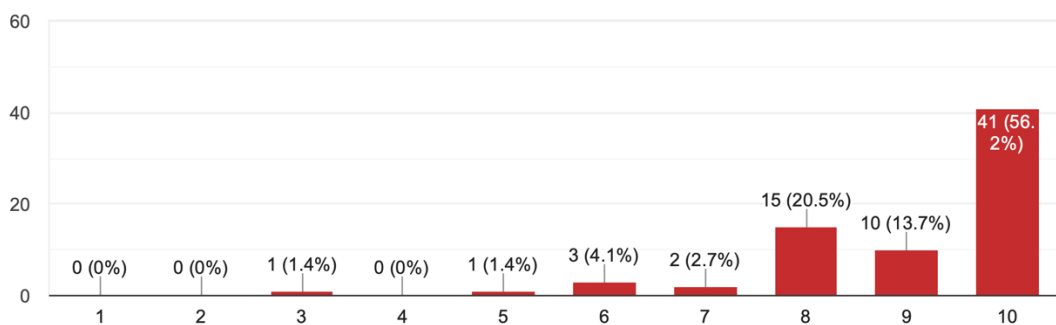
73 件の回答



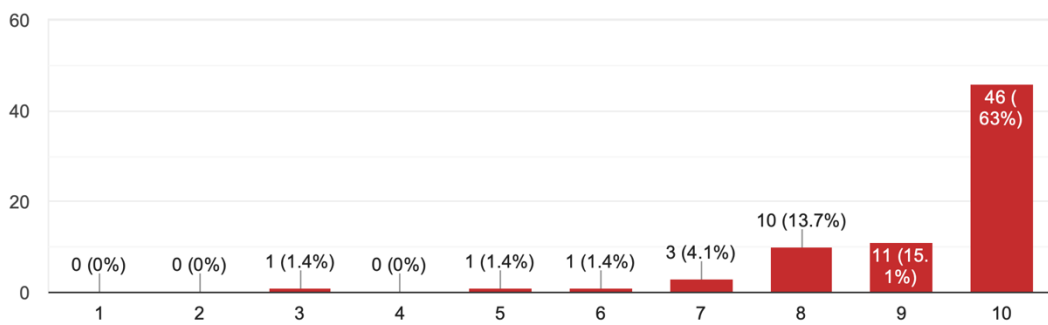
”ラピュタ”～キャッスル・イン・ザ・スカイ～ハトと少年～君をのせて～の演奏はいかがでしたか？  
73件の回答



スーパーマン・マーチの演奏はいかがでしたか？  
73件の回答

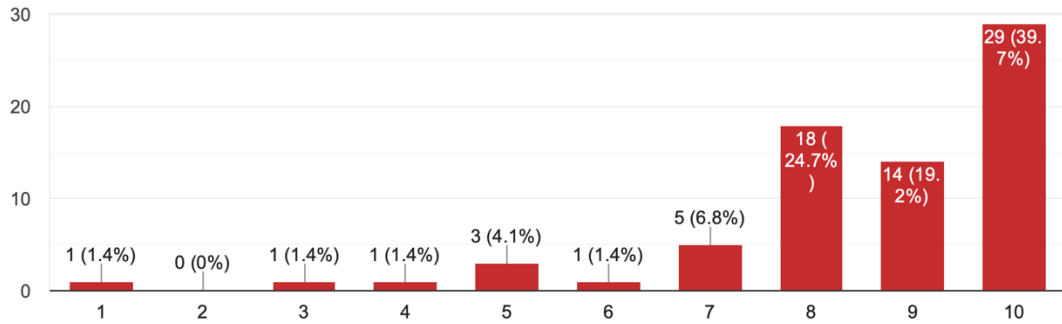


ハリリーの不思議な世界の演奏はいかがでしたか？  
73件の回答



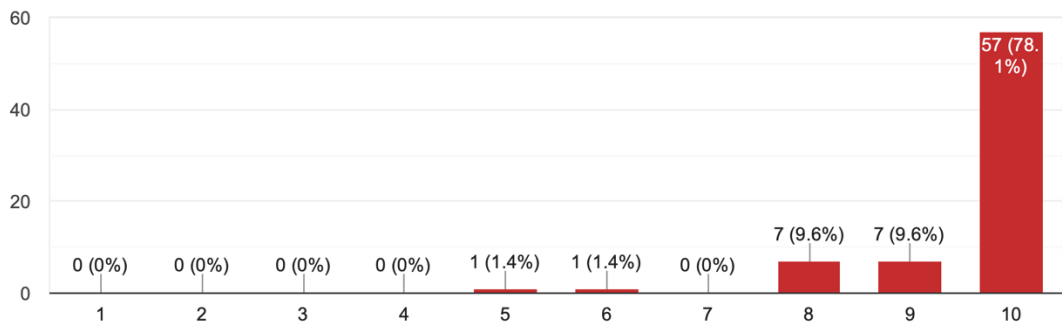
### JFKのテーマの演奏はいかがでしたか？

73件の回答



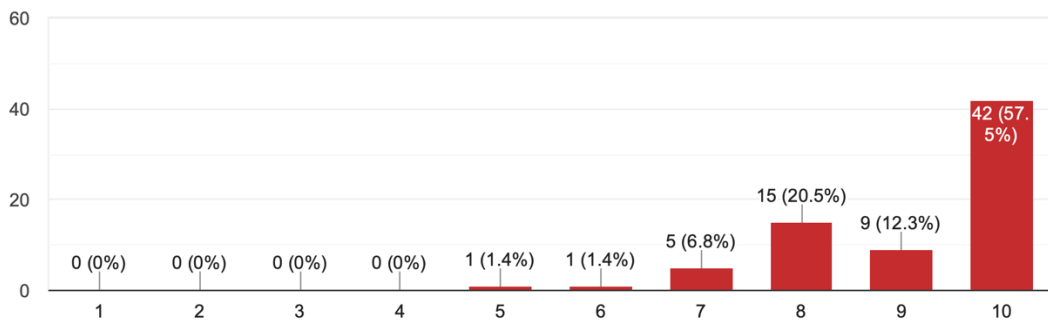
### スターウォーズ・メインタイトルの演奏はいかがでしたか？

73件の回答



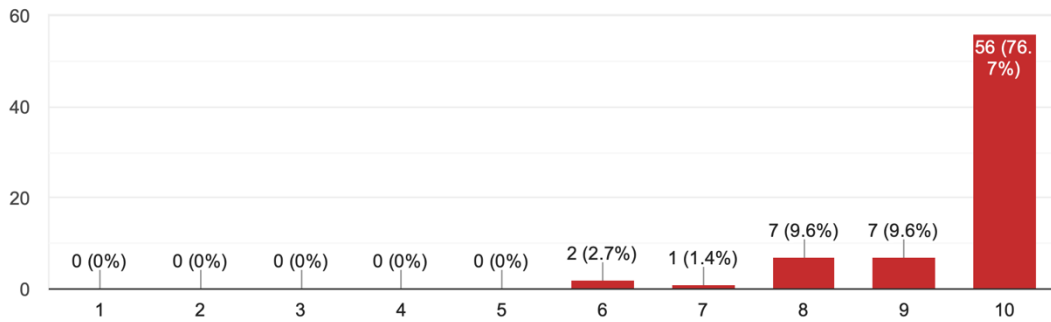
### アンコール：世界の約束の演奏はいかがでしたか？

73件の回答



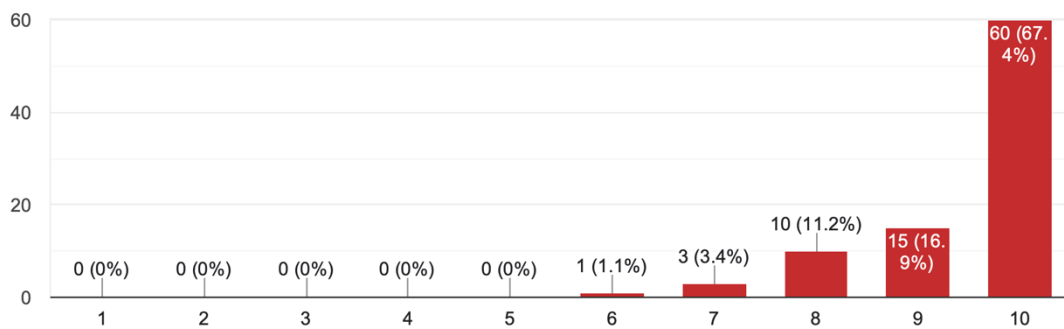
アンコール：帝国のマーチの演奏はいかがでしたか？

73 件の回答



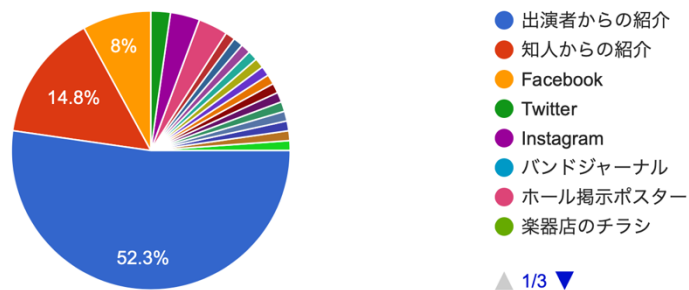
演奏会全体を通しての評価をお願いします。

89 件の回答



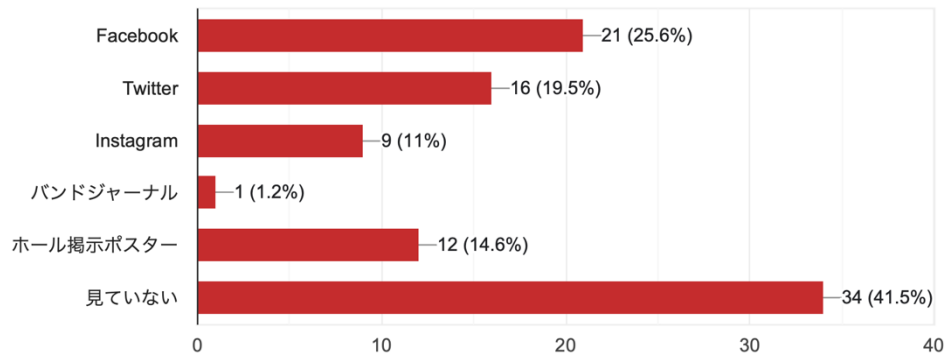
本日の演奏会はどのように知りましたか？（主なきっかけ）

88 件の回答



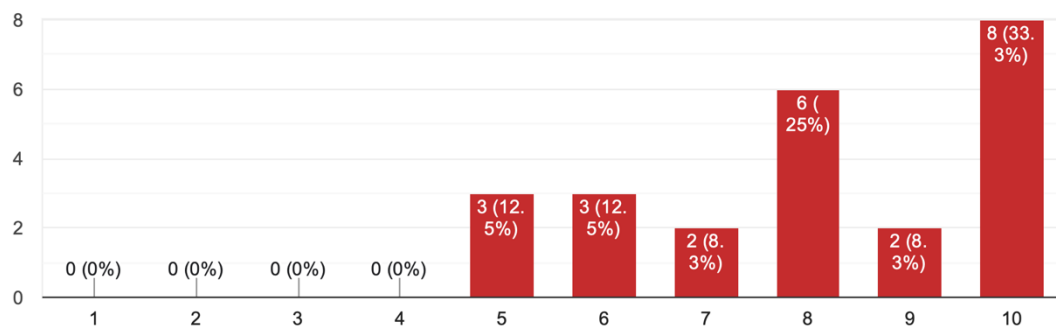
演奏会の告知を見た場所を教えてください。（複数選択可）

82件の回答



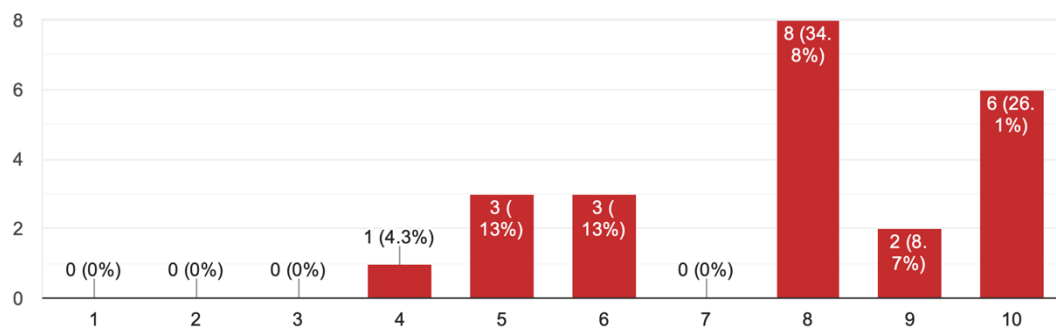
本公演のプロモーションビデオを見た方にお伺いします。内容は分かりやすかったですか？

24件の回答



PVは面白かったですか？

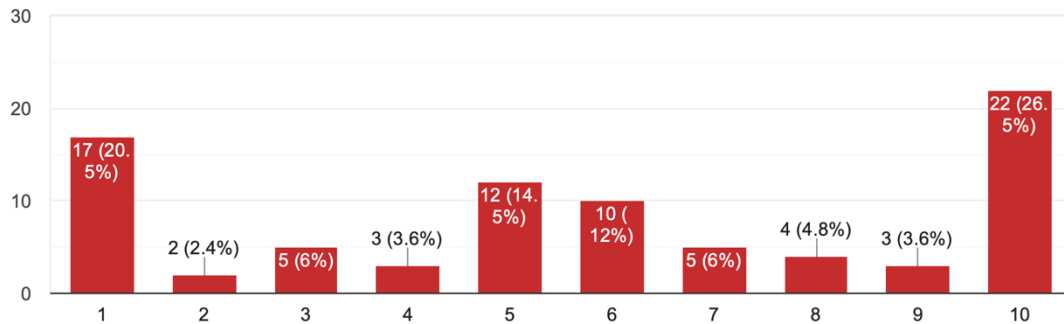
23件の回答





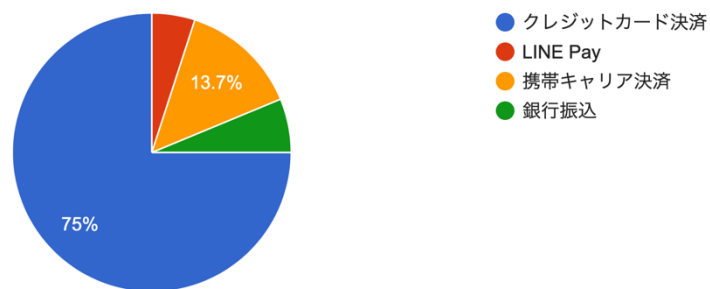
今後演奏会でチケットは従来の紙とQRコードなどの電子とどちらが良いですか？

83 件の回答



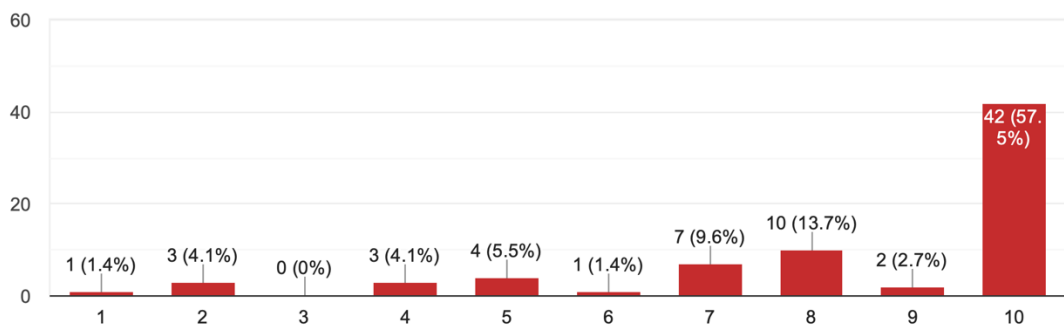
チケット代金の事前決済方法で一番便利だと思うものを教えてください。

80 件の回答



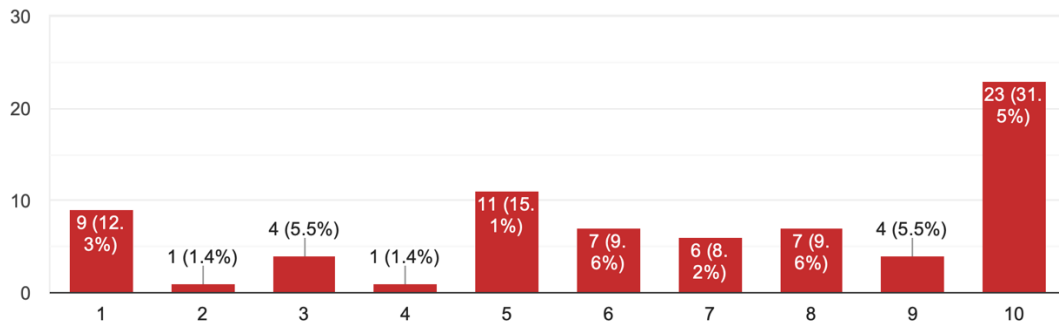
東吹の演奏会において、吹奏楽のためのオリジナル作品を聴きに来たいですか？

73 件の回答



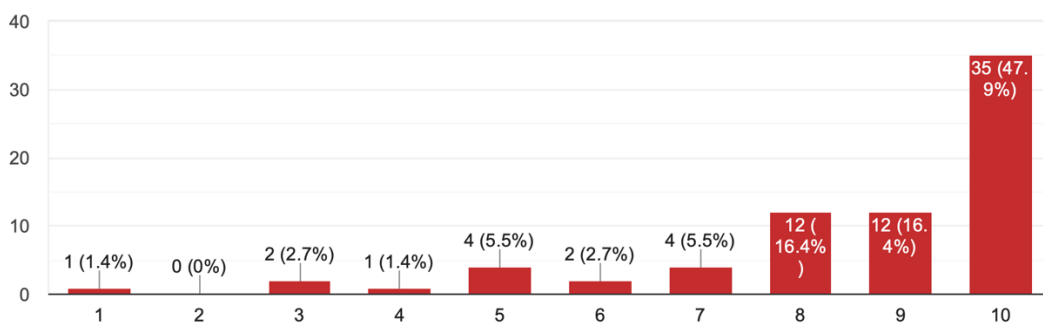
コンクール前にその年の課題曲を聴ける東吹のコンサートがあれば聴きに来たいですか？

73件の回答



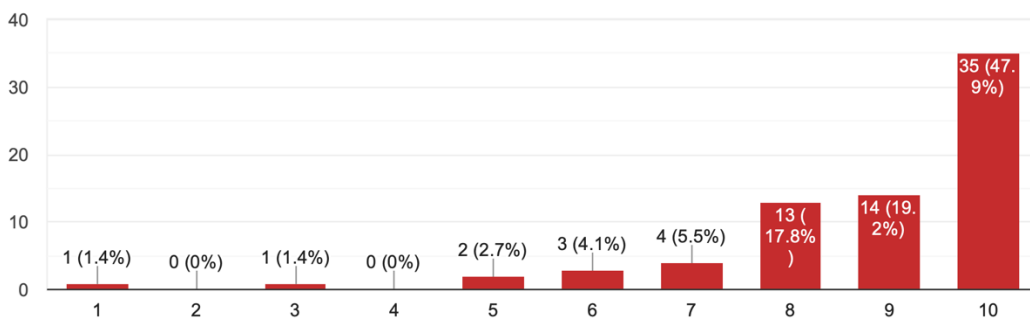
ハリウッドの映画音楽を聴きに来たいですか？

73件の回答



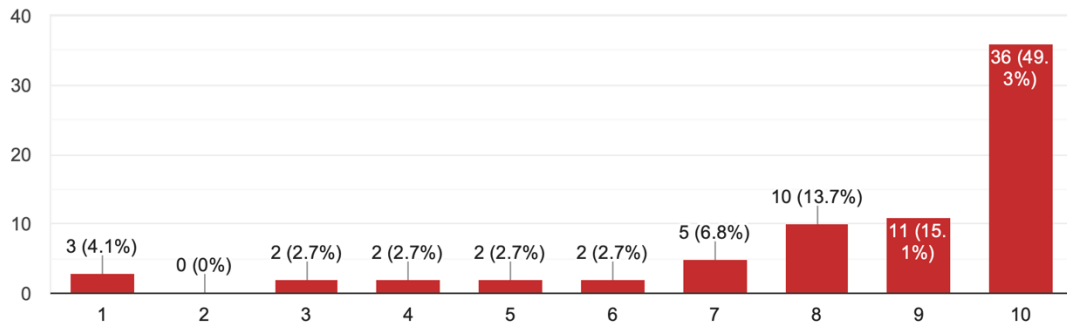
日本の映画音楽を聴きに来たいですか？

73件の回答



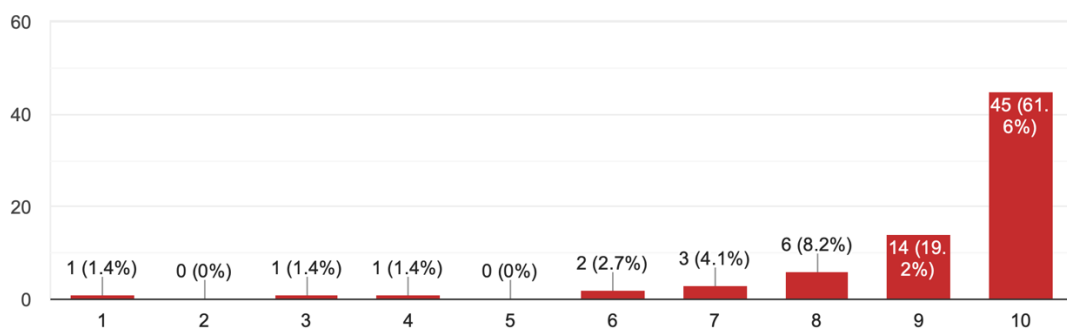
### アニメ音楽を聴きに来たいですか？

73件の回答



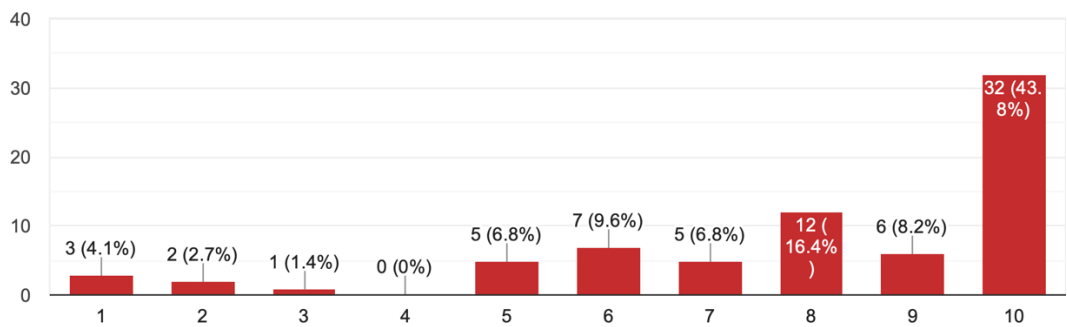
### ポップス、ジャズを聴きに来たいですか？

73件の回答



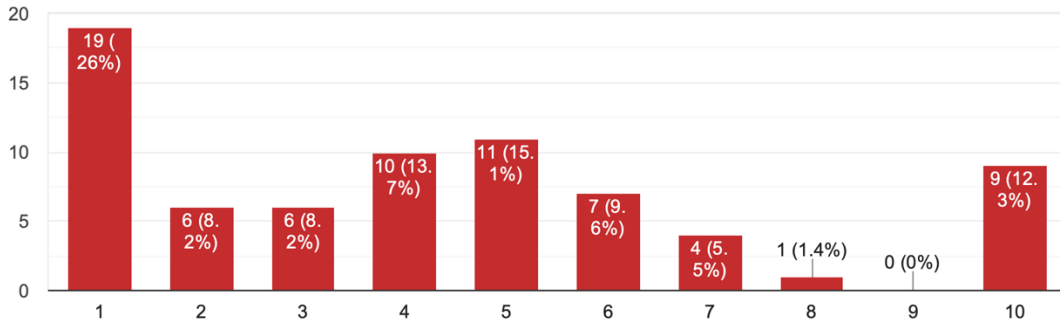
### 海外の演奏家をソリストに招聘した演奏会を聴きに来たいですか？

73件の回答



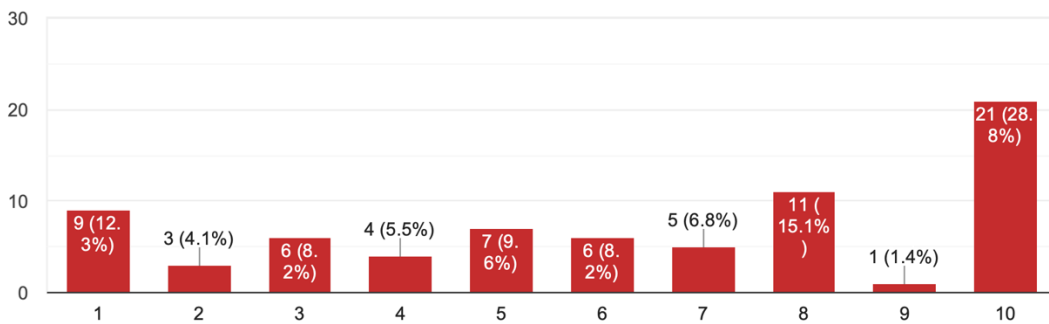
親しみのある曲の演奏会か今まで知らなかったまたは新曲の演奏会どちらに行きたいですか？

73件の回答



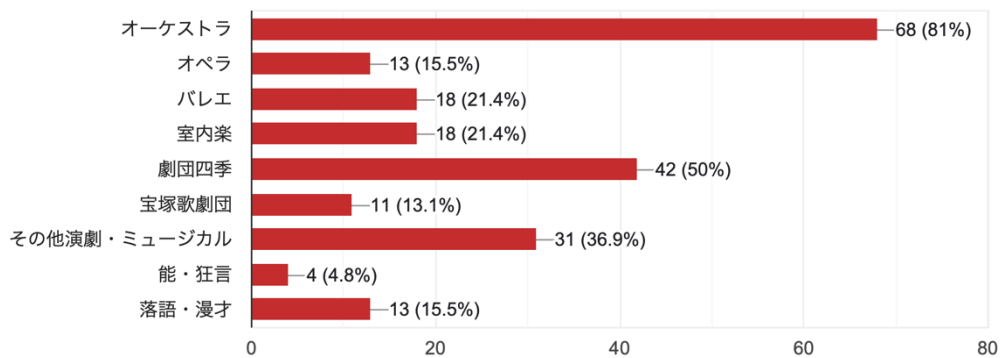
東吹の演奏会において、あなた自身が参加して一緒に演奏する企画があれば参加したいですか？

73件の回答



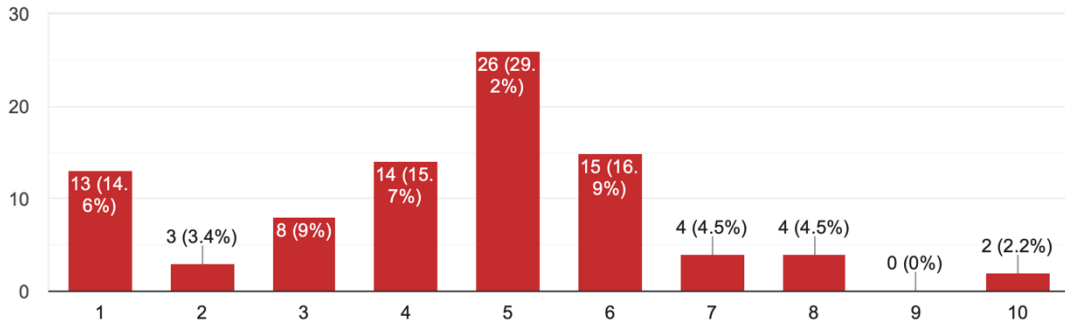
吹奏楽以外の好きな舞台芸術を教えてください。（複数選択可）

84件の回答



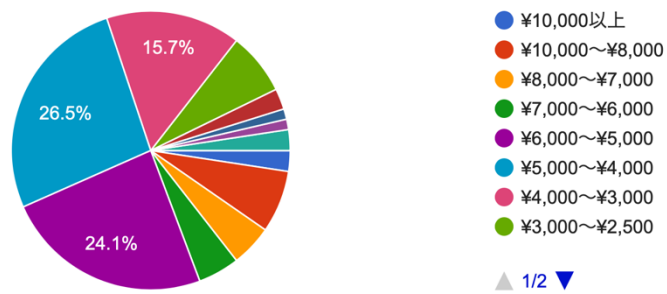
今回の演奏会のチケット価格を見てどう感じましたか？

89 件の回答



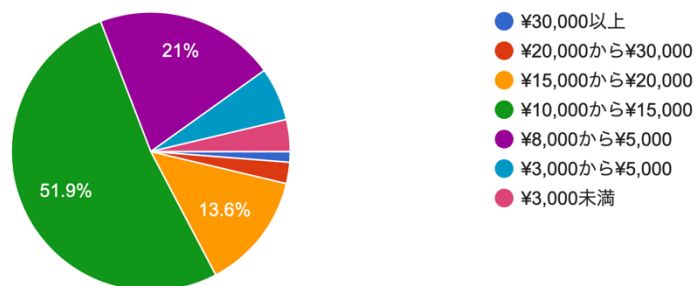
プロ吹奏楽団の演奏会で支払ってもよいと思うチケット代金を教えてください。

83 件の回答



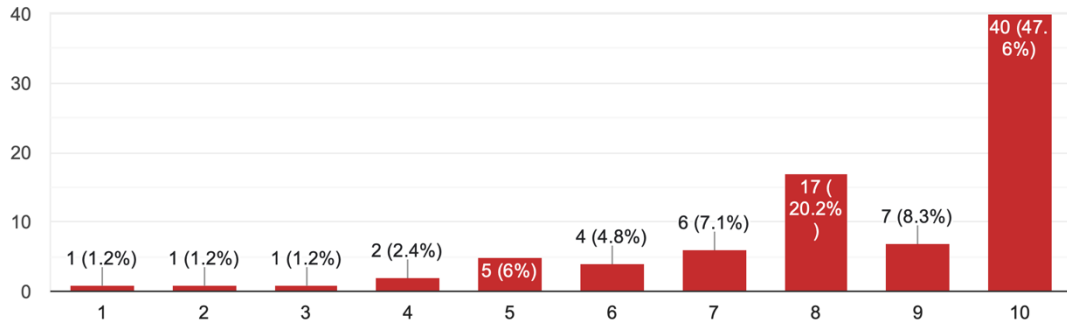
本当に好きなアーティストのためなら1公演に使ってもよいと思うチケット代金を教えてください。

81 件の回答



チケット代金が割引かれるクーポンやサービスがあると購入のきっかけになりますか？

84 件の回答



演奏会に行く頻度を教えてください。（ジャンルを問わず）

85 件の回答

