

### 6.3.9 営業面や市場戦略の面からのプラス効果（品質向上コスト）

#### (1) 目的

オーケストラに品質という語を用いると、違和感を持つかもしれない。オーケストラの品質の定量化は困難で、個人の好みもある。また水準という言葉の方が、ピンと来やすい。しかしオーケストラに水準の高低は存在し、たしかにコストをかけると向上することから、オーケストラの品質とは何か、コストをかけるとどのように向上するかを考えてみた。

#### (2) 現状…オーケストラは金食い虫？

演目にもよるが、ステージ上に70人から110人以上もの人が乗るオーケストラの場合、どう考えてもお金はかかる。東京交響楽団の支援依頼の案内文から、その一端を見てみる。

表6.3.9-1 東京交響楽団の後援会申込書での案内文<sup>[28]</sup>

オーケストラの維持にはどうしてお金がかかるの？	
<p><b>Q. オーケストラは趣味で演奏しているの？ 仕事なの？</b> 財団法人東京交響楽団は、プロフェッショナルなオーケストラです。演奏活動を職業として行っており、その収入で生活しています。生身の人間が演奏していますので、集中と体力には限界があり、通常は1日1公演、特別なプログラムの場合で2公演を行っています。年間で160回ほどの演奏会を行っていますので、リハーサルもいれるとほぼ一年中音を出していることとなります。</p>	<p><b>Q. 演奏会場は？</b> 東京や近郊にある音響の優れた大きなホールを使用すると、1日に100万円以上、会場によっては200万円もかかります。1公演で5,000人も1万人もお客様に聴いていただければよいですが、生演奏の場合、客席数2,000人位までが、音響的には望ましい状況です。</p>
<p><b>Q. オーケストラには事務所があるの？</b> あります。東京交響楽団は、演奏者が約100名、事務局員が約20名います。演奏以外に、企画制作、営業、広報、チケットセンター、経理、総務、ホール管理、支援開拓、楽団員ケア、編成管理、楽譜管理、楽器管理、コーラス管理などの部署があります。演奏曲の決定、指揮者・ソリストへの出演依頼、楽団員の出演調整、演奏会場予約、チラシ作成、広報、チケット販売、コンサート営業、楽譜や楽器の手配、楽団員の生活サポートなどを行っています。過去の演奏会の膨大な記録(音源やチラシ、プログラム等)を保管する仕事もあり、そのための場所も必用です。また、チケット&amp;DM管理、楽員管理、財務経理用各専用コンピュータやコピー機、ファックスなどオフィス必用機器があります。</p>	<p><b>Q. どんな楽器を使うの？ どこに置くの？</b> ティンパニやコントラファゴット、コントラバス、ピアノなど楽団所有の楽器は、高価なものです。それ以外にも幾多の楽団所有楽器がありますが、保管には、かなりのスペースと空調管理を必要とします。また、コントラバス椅子やチェロ椅子、譜面台、譜面灯など楽器以外の必要品も多数あります。</p>
<p><b>Q. オーケストラの楽団員は、保険に入っているの？ 仕事の報酬はどのようにして分配しているの？</b> 東京交響楽団は各種社会保険に加入しており、団体としての義務を果たしています。また、給与制をとっています。</p>	<p><b>Q. 楽譜はどうしているの？</b> 東京交響楽団には創立以来64年間にわたる、膨大な量のスコアやパート譜などが楽譜室にあります。この楽譜の購入と保管にも費用がかかります。また、購入できないレンタル譜も多く、高額なレンタル料がかかります。著作権料や上演権料もかかります。</p>
<p><b>Q. どこで練習するの？</b> オーケストラは通常70名ほどの奏者が音を出します。マーラーの曲などでは、150名もの奏者が必要です。合唱付きの曲では、さらに120人から350人の合唱団員も加わります。いずれにしても大きな音が出ますので、音響効果の優れた防音のしっかりとした広い施設が必要です。ホールが望ましいのですが、とても費用がかかります。</p>	<p><b>Q. 楽器や楽譜はだれが運ぶの？</b> 楽器はデリケートなものですので、専用の大型トラックと専任の運転手で日本全国へ運びます。楽譜も同じです。</p>
	<p><b>Q. ソリストや指揮者は？</b> 一流の方を1人招聘するのに、国内演奏家で100万円以上、海外からの場合、数百万円もかかります。また1公演で1,000万円を超える人もいます。</p>
	<p><b>Q. 宣伝は？</b> 良い企画をしても、広報が十分でないと、お客様に知っていただけません。演奏会の広告は、チラシや新聞、音楽雑誌、インターネットなどに載せています。チラシは年間、約300万枚ほど配布します。新聞広告は近年多くなっています。</p>

オーケストラとしてお金をかけたいところは随所にあるが、たいてい懐具合は寂しい。そんな収支の現状を、新日本フィルハーモニー交響楽団の収支状況の実績値を紹介する。

財務データの公表が大きくくりなので詳細は不明だが、楽器の新規購入などに回す費用はあまり多くなさそうである。ただし、上表の事例の新日本フィルハーモニー交響楽団は、東京都墨田区との提携によって、都内有数の“すみだトリフォニーホール”を本拠とし、優先的に練習場として使えるようになっている。これは楽団の品質向上に大きく寄与した。

表6.3.9-2 新日本フィルハーモニー交響楽団の収支状況<sup>[29]</sup> [2008年度の1公演あたり、単位:千円]

収 入				支 出			
収入項目	定期演奏会 (年23回)	自主演奏会 (年31回)	受託演奏会 (年83回)	支出項目	定期演奏会 (年23回)	自主演奏会 (年31回)	受託演奏会 (年83回)
入場料	6,118	7,408	—	人件費・管理費	7,423	5,173	5,160
演奏料	—	—	6,118	演奏会経費	4,503	2,660	1,254
広告収入	34	13	0	指揮者・独奏者	3,657	2,719	876
公的補助	4,734	2,383	0				
その他の収入	0	0	251				
小 計	10,886	7,704	6,369	小 計	15,583	10,552	7,290
民間支援(配分)	4,541	3,929	611	利益/損失	-156	3,181	-310
合 計	15,427	11,733	6,980	合 計	15,427	13,733	6,980

“民間支援”は、①企業や個人からの寄付金と、②特定の演奏会に対する協賛金から成る。①は、「当該演奏会の楽団稼働日/年間の楽団稼働日」で民間支援額を案分して算出したものに、②を加算したもの。もし民間支援がない場合、たとえば定期演奏会では、チケット1枚(S席7,000円～C席4,000円)あたり2,521円の値上げが必要となる。

### (3) 研究 ①顧客（オーケストラは誰に目を向けるか）

オーケストラの顧客は、聴く人、招く人、お金を出す人と、言い換えることができよう。もっとも、チケットを買う人と会場に行く人とが異なることもあり、下記以外にもあり得る。

- a) 演奏会の来場者
- b) 演奏会の主催者(招聘元)
- c) スポンサー(オーナー、補助金・寄付金の提供者)
- d) 歌劇やバレエなどの演奏では当該公演の主催者

### (3) 研究 ②品質要求事項（顧客はオーケストラに何を求めるか）

オーケストラに対する品質要求事項を考える。「来場者がオーケストラに何を求めるか」のアンケート結果などはインターネット上になく、予想される一般例を挙げることにする。

- a) 自分の好む選曲、指揮者、ソリスト
- b) オーケストラの音が美しい/芯のある音がする/ミスをしない
- c) アンサンブルが良くて揃っている
- d) 音楽性が高い/曲想に合った迫力がある

a)はオーケストラ固有の品質でなく演奏会プログラム、b)は個々の楽器と奏者の力量、c)はオーケストラ全体の力量、d)は指揮者と来場者を含む会場空間が織りなすものである。

しかし、少なくとも（音楽評論家などでない）一般の来場者は、「オーケストラを聴く」でなく「演奏会に行く」であり、「生の音楽を聴いてエンジョイする」が、主目的である。つまり、来場者が「聴きに来てよかった」「また来てみたい」と思えることが基本である。

### (3) 研究 ③品質向上コスト（どこにどんなお金をかけるか）

前項でいったん演奏会主体の話を挙げたが、もう一度オーケストラそのものに話を戻す。オーケストラの品質向上のために、「何を行うと、どんな効果が期待できるか」を整理した。これらは“投資対効果”の視点から捉えた「品質向上コスト」である。現実問題として、下表をそれぞれ充実させるには、各事項にかなりのお金がかかる（つまりコスト）。

表6.3.9-3 オーケストラの品質向上のためのコストの投入

お金をかけたい項目	期待できる品質向上の効果
腕の良い奏者の確保	腕のよい奏者が入団すれば、音色もアンサンブルも良くなる。コンサートマスターは統率力を高め、楽器のトップはソロを良質化し、一般奏者の腕が上がれば、楽団全体が向上する
団員の人数の確保	編成の大きな曲目を演奏する際は臨時団員（エキストラ）を入れる。しかしエキストラの比率が高くなると、「自分たちのオーケストラ」という感覚がなくなる
良質の楽器の確保	素人がつま弾きギターでさえ値段によって音色が異なる。プロが使う楽器では、言わずもがなである。楽器は通常はオーケストラの備品。良質の楽器の購入費と維持費が馬鹿にならない
専用の練習場の確保	楽団持ちにしる、自治体との提携にしる、同じ場所で練習できると、オーケストラの合奏能力は向上する。ましてやその場所の響きがよいならば、向上の程度は飛躍的に増す
練習時間の確保	1つの公演プログラムの練習を2日で仕上げるのと、3日を費やすのでは、結果に違いが生じる。練習だけでは収益を生まないが、同じプログラムを何回か行えると、相対的に比率は下がる
音響の良い演奏会場の確保	ステージ上の他の奏者の音が聞こえ、奏者自身が出した音が自分に返ってくるならば、合奏しやす。客席にも心地よい響きが漂う。その逆だと、奏者は指揮者の棒だけが頼りで、音も濁る
非凡な指揮者の確保	芸術性が高く、奏者の心を引き込む指揮者は、一種のカリスマ。団員は指揮者の水準をすぐ見破る。一方で、日常的に面倒をみる指揮者も必要。まめな指導が合奏能力の基礎を築く
敏腕な楽団長や事務局長(員)の確保	演奏家は芸術家で職人肌だが、縁の下のことは不得手。企画力と営業力があり、スポンサーの心をつかみ、長期的な目を持ち、経営に長けた、実質上の経営者が戦略を立てて実現させる
定期演奏会は披露会	雇われ仕事だけをこなしても、団員の心は満たされない。定期演奏会・自主公演・海外公演で持てる力を出し切ると、充実感を持つ。しかしこの種の演奏会は黒字にならないことがジレンマ
意欲的で演奏効果の高い曲目の選定	意欲的なプログラムは芸術家としての誇りだが、客足は鈍い。演奏効果が高い曲目は充実感があるが、たいてい多くの奏者数が必要。営業的には厳しくても、貴重な経験は将来活きる
団員に刺激を与える独奏者の選定	優れた独奏者との共演は、オーケストラに良い刺激。なかでも同じ楽器の奏者にとっては、ある種のライバルであり、技術の習得の機会にもなる。来場者だけでなく、奏者も楽しむことが多い

### (3) 研究 ④マネジメント面（収入・支出・品質の観点からの組織運営）

②で、オーケストラが提供する演奏会の品質を「生の音楽を聴いてエンジョイする」と捉え直した。収入・支出・品質を含めて、オーケストラ運営に関わる要素を総合的に考える。

表6.3.9-4 オーケストラ運営（マネジメント）に関わる要素

要素	考慮が必要な事項など
直接品質向上の施策	表3.3.1.X-3に記したものが代表的。いずれの品質向上の施策を行うにも、コストが発生する。
リピート客の確保	定期演奏会の定期会員制度が一般的。ただしNHK交響楽団では、定期会員から一回券に移行して、聴衆が来場の総回数を減らす傾向が、景気の低迷以来、増しているとしている。 <sup>[30]</sup>
将来客の確保	移動音楽教室やアウトリーチ活動（演奏会場外に赴く）が主体。長期的戦略で顧客を育てる。
提携による安定化	地方自治体や企業メセナ（相撲でいうタニマチ）と提携することで、相手に喜ばれ、自分たちも喜べる形態を築く。関西フィルハーモニー管弦楽団は地域行政との提携を積極推進している。
価格設定	市場原理からすれば、「顧客の懐が寂しくなれば価格を下げる」のは必然。それにはコスト削減が必要であるが、限界まで来ている。「エンジョイできれば演奏の質は問わない」とも言えず。
メディアの多様化	インターネットによる演奏配信が始まった。現在の顧客は年齢層が高く、新メディアをなかなか使いこなせないようで、いかに敷居を低くするかが課題。ここでも新たなコストが待ち受ける。

6.3.1の課題“品質コスト”の副題は失敗・評価・予防であるが、オーケストラの品質に適用しがたいことから、「意図した品質を得るために投入するコスト」という観点で捉えた。サービス業での経営的な品質コストの研究は少なく、今後も研究の幅を広げていきたい。