

## アート（ミュージック）・マネージメントの未来 コンサート運営史から浮上する問題点と今後の展望

皆川 弘至

### **The Future of Art (Music) Management:** Problems Arising from Concert Management in the Past and Outlook for the Future MINAGAWA Hiroshi

#### Abstract

This document attempts to bring to light the issues relating to market management in the music arts. In particular it attempts, by surveying and closely examining the various problems which arise in holding classical music concerts, to discern the future direction of music management.

Specifically, the actual performer hiring activities of typical Tokyo-based management are described, the various problems which are inherent to artistic expression are discussed from the perspective of art management, and one strategy for dealing with these is presented.

Key Word: Art (Music) management, Classical music concert, Management

#### [ 要約 ]

本稿は音楽芸術の市場経営に関する課題を明らかにしようとするものである。特にクラシック音楽コンサート開催に於ける諸問題を調査し、精査することにより、今後の音楽マネージメントの方向性を見出そうと試みたものである。

具体的には、代表的な在京マネージメントの演奏家招聘活動実態を挙げ、アート（ミュージック）・マネージメントの視点から、芸術表現活動に内在する諸問題について論じ、その解決策の一つを提示した。

キーワード：アート(ミュージック)・マネージメント、クラシック音楽コンサート、経営

#### はじめに

日本各地で開催されているクラシック・コンサートを観客の側から実見するならば、他のイベントに比し、その外観上の華やかさによって一段と活況を呈している感がある。然しながら、それらのコンサートに関する開催数等の数的データを調査したものは散見されるが、主催者見地からの運営実態はもとより、公演の正確な足跡すら明らかにされていないのが現状である。

然しながら、1790年（寛政2年）に幕を切って落とされ、凡そ210年余の甲羅を経て現在に至る海外音楽家招聘は、正に我々に「コンサート」に関する多くのテクスチャーを映し出してきたといえよう。

本稿は、クラシック・コンサートの代表的様相として大衆に映ずる海外演奏家招聘公演に焦点を当て、我国を代表する一音楽マネジメント会社の27年間に渡る招聘実態を調査し、経営・運営的側面を審らかにし、その上で、最近頃に話題となるアート・マネジメント分野をミュージック・マネジメントの観点から考察し、今後の我国に於けるアート・マネジメントの方向性に対する一試案を提言するものである。

## 1. 我国に於けるクラシック・コンサートの潮流

前述した210余年に渡る「海外演奏家招聘コンサート」の歴史を概観すると、1) 洋楽黎明期（明治12年音楽取調掛設置以前）2) 洋楽移入 期（明治時代）3) 洋楽移入 期（大正時代）4) 洋楽移入 期（昭和・第2次世界大戦以前）5) 成熟期（昭和・第2次世界大戦以後）6) 内省期（平成時代）と6区分される。各期の特徴はその時代をそれぞれ反映していることは自明の理である。この調査・研究については尚美学園大学・研究紀要第4号「クラシック音楽 受容の変遷」で詳細を発表済なので、ここでは特記事項のみを記載するに留める。

### 1) 洋楽黎明期（明治12年音楽取調掛設置以前）

この時期は未だコンサート形式が確立せず、主として外国からの軍楽隊による演奏が中心であった。また、西洋人によって讃美歌が流入したことも特徴として挙げられる。しかし特筆すべき事象として1790年に伊藤空之允盛永の招聘でオランダ人のファン・デン・ベルヒがドイツ・リートを、1853年にはエチオピアン（クリスティ）ミンストレルズの公演が行われたことが挙げられる。

### 2) 洋楽移入 期（明治時代）

軍楽隊から各種楽器、歌手にジャンルが拡大した時期である。また、「ヴァーノン歌劇団」「マスコット歌劇団」「メルヴィル歌劇団」等がイギリスから来演したことも特徴として挙げられるが、何よりも東京音楽学校に奉職した外国人音楽教師が日本の洋楽界に与えた影響は測り知れない。世にいう鹿鳴館時代である。

### 3) 洋楽移入 期（大正時代）

大正時代に入ると、いよいよ海外演奏家招聘コンサートも本格的な情況を示し、後の成熟期への緒に就いた様相を呈する。この期になると各新聞社が Mischa Elman、Fritz Kreisler、Jascha Heifetz、Leonid Kochanski、Alexander Moguilewsky、「カーピ・オペラ」等の世界的な演奏家を競って招聘し愛好家の渴望を癒した。聴衆は世界一流の演奏に瞠目し、

益々西洋音楽の魅力にとり憑かれることになる。こうした背景から生まれた西洋文化への傾斜とこの期の浅草オペラ隆盛が連関していると言っても過言ではない。

#### 4》洋楽移入 期（昭和・第2次世界大戦以前）

この期の特徴には3つの要素が挙げられる。第1に我国に興った交響楽創設に伴った海外の一流指揮者の招聘、第2は一流ソリストの来演、そして第3には後の日本洋楽界を支えることになる音楽人を育てた演奏家・指導者の来日が挙げられる。

第1はJosef König、Nicola Schiferblatt、Klaus Pringsheim、Josef Rosenstock、Felix Weingartner、Manfred Gurlitt、第2はBenno Moiseiwitch、Jacques Thibaud、Amelita Galli-Curci、Jan Kubelik、Andres Segovia、Toti Dal-Monte、Jascha Heifetz、Renee Chemet、Joseph Szigeti、Ignaz Friedman、Emanuel Feuermann、Lili Kraus、Artur Rubinstein、Schura Cherkassky、Mischa Elman、Wilhelm Kempff、Emanuel Feuermann、Gregor Piatigorsky、そして第3にはEfrem Zimbalist、Leonid Kreutzer、等と綺羅星の如く名演奏家が我国を訪れた。招聘は相変わらず東京音楽学校、新聞社、放送局といった官立学校、マス・コミが中心であったが、1929年にロシアのヴァイオリニスト、ボリス・ラスを招聘したジャパン・ミュージックビューローといった新手も登場する。

#### 5》成熟期（昭和・第2次世界大戦以後）

太平洋戦争終結後、社会情勢が落ち着きを取り戻すと、戦前の興隆を凌ぐ勢いで海外演奏家のコンサート活動が活発になる。終戦後の復興・成長・バブル期といった経済成長と軸を同じくしてクラシック音楽コンサートの世界も成熟期を迎えたのである。大仰な物言いをするなら、毎日何処かで著名な演奏家のコンサートが開催されているといった奢侈三昧の情態であった。この背景には4つの要因が考えられる。

第1、国民の生活水準向上。

第2、1954年にイタリアの名テノール、フェルッチョ・タリアヴィーニを招聘した吉田音楽事務所等の招聘業者の台頭～発展。

第3、輸送機関の目覚ましい技術進歩。

第4、世界的なレコード産業の企画及び技術競争～隆盛。

この“録音・再生”こそが、実はこの40余年の間、海外クラシック演奏家公演体系を支えてきた重要な構成素であったと言える。レコードでしか接することの出来なかったエフゲニ・ムラヴィンスキー、アルトゥーロ・ベネデッティ＝ミケランジェリ、ウラディミール・ホロヴィッツ、セルジュ・チェリビダッケといった言わば“幻の演奏家”を始め、カラヤン、ベーム、バーンスタイン、クリュイタンズ、ミュンシュ、ヨッフム等々、数多の巨匠が我々の眼前で名演を披瀝したのである。オーケストラはベルリン・フィル、ウィーン・フィルを筆頭に世界各地から名管弦楽団が来日した。また、“NHK イタリア・オペラ”が先陣の役を担い、オペラ公演はミラノ・スカラ座、ウィーン国立歌劇場、メトロポリタン歌劇場、ボリショイ歌劇場等といった名だたるオペラ・ハウスの大掛かりな引越し

公演に継承された。

前述の4要因を背景に、昭和期に名立たる演奏家は全て来日したと言っても過言でない。

また、第2.の招聘専門業者のみならず、1947年(昭和22年)にフランスからパレナン弦楽四重奏団を招聘した「都民劇場」を始め、「音協」「労音」「民音」といった音楽鑑賞団体も成熟期に多様な貢献を果たした。

#### 6》内省期(平成時代)

正に成熟期を経た海外演奏家コンサートは、ここへ来て過渡期を迎えたと言える。殆どの演奏家が来日を果たした今、海外演奏家招聘業務の在り様を再考すべき時が来たのである。換言するなら、成熟した諸相を形成せしめた前項4つの要因が、それぞれ破綻の兆しを表出し始めたとも言える。

第1、国民の生活水準が向上したものの、バブル崩壊による不景気感、先行き不安感が拭えない現況。

第2、2.4.に記載する社団法人・日本クラシック音楽事業協会加盟各社を始め、海外演奏家招聘業務会社乱立による過当競争。

第3、飛行運賃低価格化が齎した、海外渡航の簡便化による何時でも現地に赴き鑑賞できるという状況変化。

そして、

第4、音盤が「両刃の剣」であったことに当初は気付く術がなかった点。

“レコードの売れ行き”は3つの指標として各々のフィールドで意味を担ってきた。

1. 音楽文化を支える演奏家の価値指標 レコードのリリースが、事業としての招聘企画策定に従事する者の規範を形成してきた。

2. チケット料金体系・販売単価指標 レコードの販売実績がクラシック音楽ファンの関心を表象する人気のバロメーターとして作用し、チケット料金策定に適用された。

3. 擬似招聘公演参画指標 音楽ファンが、レコードを購入し販売実績に寄与することで無意識下に“芸術発展に関与し”延いては遠因的に“招聘企画に参画している”と抱く幻想のギャランティー機能を有していた。

これらの“レコード販売実績”の3つの側面は、レコード産業、招聘業者、音楽ファンというコンサートを重困する三者の足場を連繋させる機能を果たしていた。しかし時代の変遷と共に、以下の誘因によって変貌せざるを得なくなったのである。

1. 現代に於ては、インディーズ・レーベルの台頭や、自主制作CD作成が容易となった為に、リリースの価値観は低下し、メジャーとマイナーの峻別が意味を成さなくなった。

2. デジタル技術の発展によるCDの複製、インターネット等によるダウンロードが恒常的なものとして定着し、レコードの販売実績イコール各種の判断基準、というメカニズムが崩壊した。

3. レコード音楽そのものに対する意識変革が生じ“芸術から娯楽、保存物から消耗品”へシフトした今、もはや企画策定者の規範形成、チケット料金策定の便法として成立し得なくなった。

第 3 年から第 4 までの変容は、我々に海外演奏家招聘公演システムの一新を示唆するものであり、正に現在は内省期といって良い。後段で論述する概念からの転換をなくして更なる発展は望むべくも無い。後世に禍根を残さない為にも、創生期に望む覚悟で海外演奏家公演に内在する課題の見直しを計らなければ薄暮期さえも招きかねないのである。

### 1.1. 外来クラシック・コンサート公演の現状

#### 1.1.1. ジャンル別公演回数

海外演奏家による 1999 年の演奏会全国総数は調査資料<sup>1)</sup>によると、オーケストラ 481 回、室内楽 655 回、吹奏楽 37 回、合唱 200 回、オペラ 178 回、ピアノ 381 回、声楽 125 回、ヴァイオリン 104 回、ヴィオラ 6 回、チェロ 82 回、コントラバス 0 回、フルート 23 回、クラリネット 19 回、オーボエ 4 回、トランペット 7 回、サキソフォーン 0 回、チェンバロ・オルガン 60 回、ハープ 1 回、マリンバ・打楽器 7 回、ギター・リュート・古楽器 21 回、ジョイント 13 回、他の洋楽器 10 回、民族楽器 76 回、その他 72 回、合計 2562 回であり、回数の多いものは、室内楽、オーケストラ、次いでピアノの順となっている。

#### 1.1.2. 開催地と公演回数

開催場所は東京 406 回、大阪 106 回、札幌 97 回、神奈川 80 回、名古屋 53 回、兵庫 53 回、静岡 53 回、福岡 48 回、京都 41 回の順で圧倒的に大都市に集中している。因みに演奏回数少ない都市は、山形 2 回、青森 5 回、秋田 6 回、島根 6 回、和歌山 6 回である。

#### 1.1.3. 邦人公演と外来公演

外来公演と邦人公演の開催比率は、1989 年の邦人公演 5134 回、外来 2109 回（外来比率 29.1%）をピークに、1990 年 27.6%、1991 年 28.4%、1992 年 24.5%、1993 年 23.4%、1994 年 25.6%、1995 年 23.2%、1996 年 24.1%、1997 年 23.7%、1998 年 22.8%、と推移し、1999 年の邦人公演 8361 回、外来 2562 回（外来比率 23.5%）に至っている。演奏会総数は年を追う毎に微増しているが、外来比率は 20 数%台を前後している。

#### 1.1.4. 外来公演の入場料金

リサイタル、オーケストラ、オペラ等によって異なり、料金も約 2000 円から 46000 円とかなりの幅がある。（過去の外来オーケストラ公演入場料金については、尚美学園大学・研究紀要第 4 号「クラシック音楽 受容の変遷」に調査結果を掲載）

### 1.1.5.1 年間の外来公演のジャンル別鑑賞率

アマチュア音楽活動者、音楽指導者、日本アマチュア・オーケストラ連盟、全日本合唱連盟、全日本吹奏楽連盟、全日本ピアノ指導者協会の会員にアンケート調査を行った資料<sup>2)</sup> (回答サンプル数 323 人)によると、海外オーケストラの鑑賞率は国内オーケストラの 64 % に比して 35 % と半減し、年間平均鑑賞回数も国内オーケストラの 2.4 回に対し 1.6 回と少ないが、海外オペラ公演の鑑賞率は国内オペラの 15 % に対し 10 % 前後、年間平均鑑賞回数が国内オペラ 1.9 回、海外オペラ 1.7 回と大きな差異は見られない。

回答者は恒常的に音楽に携わっている人々で、必ずしも一般音楽ファンとは言えないが、一定の傾向は把握できる。

### 1.2. 典型的な中堅マネージメント会社の業態推移

本稿では、海外演奏家招聘業務を営む我国に於ける典型的な音楽事務所 A の、30 年来の 誼によって特別な協力が得られ、過去 27 年間に及ぶ営業推移の調査・分析が可能となった。

調査方法として 代表取締役社長へのヒアリング、各公演の P.L. (Profit & Loss : 損益計算書) の閲覧、会社の各年度 B/S (Balance Sheet : 貸借対照表・バランスシート) を閲覧した。

尚、実際の数字を本稿で記載することは不可能のため、第 1 段階で実数字を 良い 少し良い 標準 少し悪い 悪い の 5 段階に置換し、第 2 段階で更に数値に換算する方法を採用した。算出方法、原拠となる事項は各項目に記載した。

#### 1.2.1. チケット販売成績

まずチケット販売推移を一覧(図 1)で示す。

図 1 で明らかなように、1999 年まではチケット販売状況は予測より僅少なから上回っていたが、2000 年、2002 年、2003 年度とチケット販売が鈍化していることが判明した。これらのデータで顕著に表れた現象として、オーケストラのチケット販売が順調に推移したのに対し、ピアノ・コンサートが頓に鈍化してきたことが挙げられる。このピアノ公演の不調傾向が損益に影響を与えていることは至当である。

図 1

年度	ピアノ	オーケストラ	全公演平均	年度	ピアノ	オーケストラ	全公演平均
1977	0.50		0.90	1992	0.00		0.21
1978	0.33		0.17	1993	1.00	0.00	0.50
1979	0.20		0.53	1994	0.00	1.00	0.25
1980	0.50		0.57	1995	1.00	0.50	0.02
1981	0.67		0.54	1996	0.50	0.50	0.49
1982	0.25	1.00	0.32	1997	0.50	1.00	0.43
1983	0.25		0.05	1998	0.00	1.00	0.20
1984	0.67	0.50	0.31	1999	0.00	1.00	0.44
1985	0.25	1.00	0.41	2000	0.50	0.33	0.10 (前年比 -0.54)
1986	0.00	0.67	0.10	2001	0.50	0.33	0.05 (前年比 +0.15)
1987	0.00	1.00	0.22	2002	0.75	0.00	0.07 (前年比 -0.12)
1988	0.00	0.50	0.23	2003	0.75	0.00	0.36 (前年比 -0.29)
1989	0.16	1.00	0.50				
1990	0.00	0.75	0.34				
1991	0.20	0.67	0.26				

< 註 >

販売目標値（採算分岐点）=0 少し（良い、悪い）=1 相当（良い、悪い）=2 =赤字  
 チケット販売は、販売成績を上記規準を基に指数化している。即ち、チケットの販売状況が良かったものを2、少し良かったものが1、当初目標値だったものを0、販売実績が思うように伸びなかったもの 1、実績が悪かった公演を 2に換算している。当初目標値とはオーケストラ、オペラ等のアンサンブル系が、ホール・キャパシティーに対し70%、リサイタル系が80%の公演各単体に於ける採算分岐点を指標としている。また、各ピアノ、オーケストラの販売成績は各年度に公演した全てを公演回数で除した平均値を、全公演平均は各ジャンルのチケット販売成績合計をその年の全公演回数で除した値を表している。

### 1.2.2. 単年度営業成績

ここでは、チケット販売実績と単年度決算の関聯を更に明確化する為にグラフで表記した。尚、決算に言及するには、経費の大きな比重を占める人件費は不可欠であることから、社員数の推移も合わせて併記した。

こうして検証を加えると、1997年度迄は順調に利益計上を果たしていたが、1998年以後は利益計上に至らず、会社としての留保金なり余剰金確保が出来ない状況にあることが判明し、会社存続（現有社員で営業を継続）は可能だが、積極的な業務展開が困難な状況下にあると思慮される。

図 2

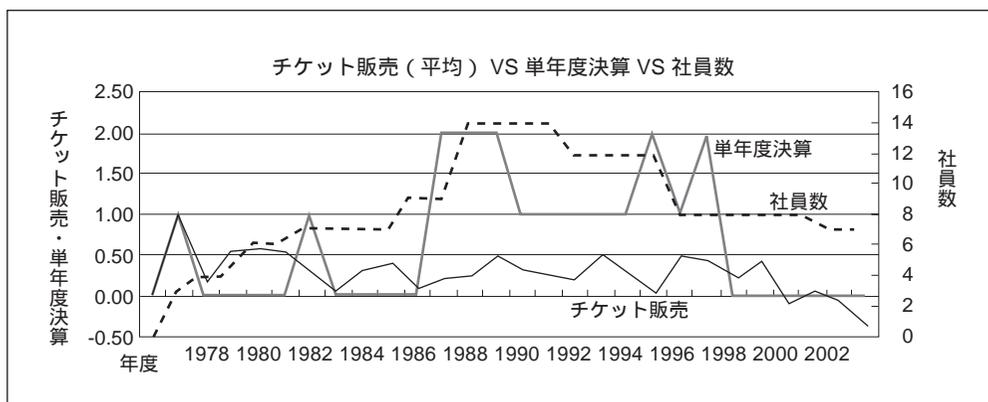


図 3

年度	チケット販売	単年度決算	社員数	年度	チケット販売	単年度決算	社員数
1977	0.90	1	3	1991	0.26	1	14
1978	0.17	0	4	1992	0.21	1	12
1979	0.53	0	4	1993	0.50	1	12
1980	0.57	0	6	1994	0.25	1	12
1981	0.54	0	6	1995	0.02	2	12
1982	0.32	1	7	1996	0.49	1	8
1983	0.05	0	7	1997	0.43	2	8
1984	0.31	0	7	1998	0.20	0	8
1985	0.41	0	7	1999	0.44	0	8
1986	0.10	0	9	2000	0.10	0	8
1987	0.22	2	9	2001	0.05	0	8
1988	0.23	2	14	2002	0.07	0	7
1989	0.50	2	14	2003	0.36	0	7
1990	0.34	1	14				

< 註 >

図3の数値が整数を示していないのは、年度によって公演回数が異なる為に、1公演あたりの平均値を算出した理由による。

また単年度決算の< 標準 > (表上の0)とは、損益分岐点(在籍する社員の人件費、その他の全経費を差し引いた値が0であること)を意味する。

### 1.2.3. 公演ジャンル別営業成績

こうした変転が那邊に起因しているかについて省察を加えるには、各年度の公演を具に検証する必要があり、全公演のデータ(図3)が必須となる。そこで当時の各ジャンル単体の公演記録・実態、及び社会状況を渉猟し、そこから顕現化された詳細な数字を一定式(前記)に変換した。

図4

ジャンル別業態推移表															
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い															
年号	社員数	招聘・公演ジャンル								チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算		
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ					指揮	
1977	3	*									0	0		1	
		*									1	1			
			*									1	1		
				*								1	1		
					*							1	1		1
						*						1	1		
1978	4	*									1	0		0	
		*									0	0			
		*									0	0			
			*									-1	0		
			*									0	0		
				*								0	0		
					*							0	1		
						*						0	0		
1979	4	*									1	0		0	
		*									1	1			
		*									0	0			
		*									-1	0			
		*									0	1			
			*									0	0		
				*								1	1		
					*							1	1		
						*						1	1		
						*						0	0		
							*					1	0		
								*				0	0		
								*		1	1				
									*	1	1				

ジャンル別業態推移表															
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い															
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算	
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮					
1980	6	*										1	1		0
		*										1	0		
		*										0	0		
		*										0	0		
			*									1	1	2	
			*									0	0		
			*									0	0		
				*								0	0		
					*							0	0		
							*					1	1	2	
							*					1	0		
1981	6	*										1	1		0
		*										1	1		
		*										0	0		
			*									0	0		
			*									0	0		
			*									0	0		
				*								0	0		
				*								1	0		
					*							0	0		
					*							0	0		
							*					1	1		
1982	7	*										1	1	1	
		*										1	1		
		*										0	0		
		*										0	0		
				*								0	0		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
				*							0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
							*				1	1		
								*			1	2	2	
									*		0	0		
1983	7	*									1	1		0
		*									0	0		
		*									0	0		
		*									0	0		
			*								0	0		
			*								0	0		
			*								0	0		
				*							0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
1984	7	*									0	0		0
		*									1	1		
		*									1	1		
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
								*			0	0		
									*		0	0		

ジャンル別業態推移表

5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い

年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
								*			1	1		
										*	0	0		
										*	0	0		
1985	7	*									0	0		0
		*									0	0		
		*									0	0		
		*									1	0		
			*								0	0		
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					1	0		
						*					1	0		
						*					1	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
								*			1	0		
									*		1	1	1	
1986	9	*									0	0		0
		*									0	0		
		*									0	0		
		*									0	0		
		*									0	0		
			*								0	0		
			*								0	0		
				*							0	0		
				*							0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
								*			0	0		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
										*		1	1	
										*		1	1	
											*	0	0	
1987	9	*										0	0	2
		*										0	0	
		*										0	0	
		*										0	0	
			*									0	0	
			*									1	1	
				*								0	0	
				*								0	0	
					*							0	0	
						*						0	0	
							*					0	0	
								*				1	1	
								*				0	0	
								*				0	0	
									*			1	0	
							*			1	1			
							*			1	1			
1988	14	*										0	0	2
		*										0	1	
		*										0	0	
		*										0	0	
		*										0	0	
		*										0	0	
		*										0	0	
			*									0	0	
			*									0	0	
			*									0	0	
				*								0	0	

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
						*					1	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
								*			1	1		
								*			1	0		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			1	1		
									*		1	1		
1989	14	*									0	0		2
		*									1	1		
		*									0	0		
		*									0	0		
		*									0	-1		
		*									0	0		
			*								0	0		
			*								1	1		
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
					*						0	0		
						*					1	0		
						*					0	1		
						*					1	0		
							*				1	0		
							*				0	0		
								*			1	1		



ジャンル別業態推移表

5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い

年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
			*								0	0		
			*								1	0		
			*								0	0		
			*								0	0		
			*								0	-1		
			*								0	0		
				*							0	0		
				*							0	0		
					*						0	-1		
					*						0	0		
						*					0	0		
							*				0	0		
								*			1	1		
								*			1	1		
								*			0	0		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			0	0		
								*			1	0		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			0	1		
								*			1	1		
1992	12	*									0	0		1
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						0	1		
						*					0	0		
							*				1	1		
							*				0	0		
								*			1	1		
								*			1	1		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
								*			0	0		
								*			1	0		
									*		1	1		
									*		1	1	1	
									*		1	0		
									*		0	0		
1993	12	*									1	1		1
			*								0	0		
			*								1	1		
					*						0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					1	1		
							*				0	0		
							*				1	1		
								*			0	-1		
								*			1	1		
								*			0	0		
									*		1	1		
									*		1	1		
									*		0	0		
1994	12	*									0	0		1
		*									0	0		
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
					*						0	0		
						*					1	1		
						*					0	0		
						*					1	1		
							*				0	0		
							*				0	0		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
							*				0	0		
							*				0	0		
							*				1	1		
								*			1	1		
								*			1	1		
									*		0	0		
									*		1	1	1	
1995	12	*									-1	-1		2
			*								0	0		
				*							0	0		
					*						1	1		
					*						1	1		
					*						0	0		
						*					0	-1		
						*					1	1		
							*				1	1		
								*			1	1		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			1	1		
								*			1	1	1	
									*		1	1		
									*		1	1		
									*		1	1		
1996	8		*								1	1		1
					*						0	0		
					*						0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		

ジャンル別業態推移表															
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い															
年号	社員数	招聘・公演ジャンル										チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮					
							*					0	0		
							*					-1	-1		
								*				0	0		
								*				1	1		
								*				1	1		
								*				0	0		
									*			1	0		
									*			1	1	1	
1997	8	*										1	1		2
		*										0	0		
					*							0	0		
						*						0	0		
						*						-1	0		
						*						1	1		
							*					1	1		
								*				1	1		
								*				1	1		
								*				1	1		
									*			1	1		
									*			1	1	1	
1998	8	*										0	0		0
			*									0	-1		
					*							0	0		
						*						0	0		
						*						0	0		
						*						0	-1		
						*						0	-1		
							*					1	1		
							*					1	1		
								*				1	1		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル								チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算	
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ					指揮
									*		1	1	1	
									*		0	0		
									*		-1	-1		
									*		0	0		
									*		1	0		
									*		1	1		
1999	8	*									0	0		0
						*					0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
							*				0	0		
							*				1	1		
							*				0	0		
								*			0	0		
								*			1	1		
								*			1	1		
2000	8		*								0	0		0
			*								-1	0		
				*							0	0		
					*						0	0		
						*					0	0		
						*					0	0		
						*					-1	0		
						*					-1	-1		
						*					0	0		
								*			1	0		
								*			1	1		
								*			-1	0		
									*		0	0		
									*		1	1		
									*		-1	-1		
									*		0	0		

ジャンル別業態推移表															
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い															
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算	
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮					
2001	8		*									0	0		0
						*						-1	0		
							*					0	0		
							*					-1	0		
							*					1	1		
							*					-1	0		
								*				1	0		
								*				0	0		
									*			0	0		
										*		1	1		
2002	7				*							-1	0		0
					*							0	0		
							*					-1	-1		
							*					0	0		
							*					-1	-1		
							*					0	0		
							*					0	0		
							*					-1	-1		
								*				0	0		
								*				0	0		
2003	7				*							-1	0		0
						*						-1	-1		
							*					0	0		
							*					0	0		
							*					-1	-1		

ジャンル別業態推移表														
5段階評価 2=良い 1=少し良い 0=標準 -1=少し悪い -2=悪い														
年号	社員数	招聘・公演ジャンル									チケット販売成績	芸術的興行価値	付加価値(協賛等)	単年度決算
		ピアノ	弦楽器	管楽器	弦楽四重奏	声楽・合唱	室内オーケストラ	オーケストラ	バレエ	指揮				
							*				1	1		
							*				-1	-1		
							*				0	0		
									*		0	0		
									*		0	0		
									*		0	0		
									*		1	1		
									*		0	0		

以上の調査・分析から以下の結論が導き出された。

海外演奏家招聘公演業務も例外ではなく、バブルの影響を強く受けている。

1985年のプラザ合意<sup>3)</sup>を契機に、内需拡大策によって齎されたバブル経済は、財テクブームや地上げなどによる過度な土地投機をもたらし、この虚構景気は1990年まで続き、同年をピークに崩壊する。土地や株式等の資産価格が、ファンダメンタルズ<sup>4)</sup>を反映した価格から大幅に乖離して膨らみ、その状態を泡の様相に擬えてバブルと形容するが、日本国民はその恩讐を否応なく授かり、追認させられる。

上記図4を一見すると当該マネジメントは関連性が無い様に思われるが、単年度決算の推移を精査すると特有の法則が見て取れる。それは社会経済とのエコノミカル・ギャップと言って良い。3～4年のズレが生じているのである。“アメリカがくしゃみをする”と日本が風邪を引く”式の経済的ズレと規模こそ違え相似している。その証左として90年代全般にわたる長期の景気低迷とこの表は必ずしも一致しない。

社員数(人件費)が単年度決算にリンクしない。

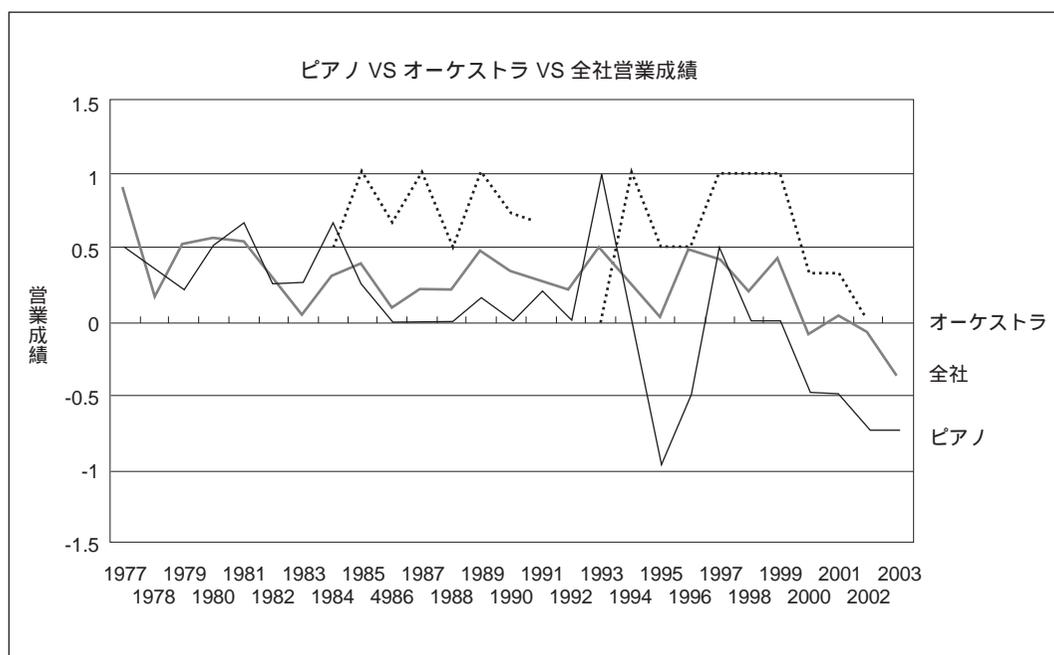
組織に於ける経費負担率最大の項目が人件費であることは論を俟たない。人件費(率ではない)の増大は企業の足かせになるというのが一般通年である。しかし、図3で明らかかな様に、当マネジメントにはその論理が該当しない。当マネジメント会社へのヒヤリングの際に社長は「社員数が多くなれば、相応の仕事量、仕事の質を確保すれば良いのであって、むしろ社員数より質の方が業績に影響を及ぼすのだ。大企業と中小企業の棲み分けを理解し得る人材の確保が肝要なのである」と述べている。正に、筆者が接し、多くを学ばせて頂い

たソニー創業者・井深大氏や学研創業者・古岡秀人の経営方針と同根の経営理念と言える。

公演ジャンルに表出した顕著な特徴。

図3の販売成績を具に検証すると、公演ジャンルに潜在する一つの特徴が顕著となる。ピアノ公演、オーケストラ公演と、全社営業成績（全ジャンルのチケット販売成績合算）の関連をグラフ化（図5）すると一層瞭然とするが、オーケストラ公演は概ね全社（全公演チケット販売成績）を上回り、ピアノ公演のチケット販売は1984年、1993年を除いて下回っている。この事は今後の公演実施方針に示唆を与えている。

図5



## 2. アート（ミュージック）・マネージメントの必要性

バブル崩壊後の我国は景気低迷を余儀なくされ、産業社会の成長段階期に於ける民衆の関心事であった物的欲求は、精神・心・質へ移行し、その日脚も加速度を増している。こうした世相の変移は、戦後、闇雲に突き進んできた経済優先施策、間断なき資本主義機構拡充の結末としてもたらされた功罪に大衆が気付き、真の意味での熟成した社会とは何かを考え始めたことに他ならない。換言するなら、経済大国が人間社会の個々人にとって、必ずしも精神的に十全でないことに人々が覚醒し、豊かな人間社会とは、精神的充足が得られる人生とは何かを、阻喪の内でも黙思、模索した帰結と言える。正に、我々の精神構造・価値観に不断

のイノベーションが求められたのである。

その結果、関心の矛先が教育制度、文化・芸術に向けられ、様々な社会現象が表出した。生涯教育、カルチャー・スクール、社会人の大学への再入学、大学院大学、地方自治体主導の美術館や音楽ホール建設ラッシュ等はその表象に他ならない。いわば、文化が人生に於いて重要な付加価値となるという概念が創出されたことに他ならない。

然しながら、辛くも具現化しつつある、人間の生き甲斐に隣関するスキルアップ、芸術鑑賞機会供給の生成、延いては教育、文化レベル向上へのこうした試行も、行政的コンテキストが前面に張り出し、入れ物に比して中味が希薄という現象が各地で生じている。

そこで求められるのが、音楽面だけに限って言えば、そうした芸術施設を運営・管理する人材である。ここにアート・マネージメントの必要性が生じてきたのである。

## 2.1. アート・マネージメントの歴史

アート・マネージメント、特に音楽分野に於けるその萌芽は17世紀にまで溯る。西洋音楽の歴史に平行する形で発展を遂げてきたマネージメントの歴史は、音楽史を抜きには語れないが、西洋音楽史については他の専門書に委ねるとして、本稿では現象として現れたミュージック・マネージメントに焦点を絞った記述に留めたい。

グレゴリア聖歌にみられる様に、キリスト教を核として発展してきた西洋音楽が、王侯貴族の中で娯楽音楽として花咲かせ、Tafel Musik (ターフェル・ムズィーク) といった、言わばBGMとして彼らを鼓舞し、慰め、癒し、そして楽しませた。

17世紀の市民社会到来と共に、社会に様々な変革が起きたが、音楽もまた、それまでの教会や貴族社会から一般庶民へ移行した。そして多人数の聴衆を相手とするには、演奏家自身がマネージメントするわけにはいかず、演奏と興業の分業化が必然となったのである。そこにマネージャーという職種の必要性が生じてきたのであった。

イタリアの文献によると、1637年イタリア・ヴェニスでオペラのマネージが行われたのが最初だと記載されているが、ルイ王朝の芸術家への庇護、援助による演奏会開催を考えるなら、本質的にはマネージメントは中世以前から存在したとも言える。

しかし、マネージメントを職業とした記録から述べれば、1672年に音楽家ジョン・バニスターが「厳選された巨匠達によるコンサート」と銘打った演奏会を開催したことや、1678年にロンドンの石炭商人トーマス・プリトゥンが「高貴なコンサート」と題して開催した演奏会などを、音楽マネージメントの発端として特記しておかなければならない。この2人が組織化されたエージェント業務を行なった最初で、現在のマネージメント業務の端緒となったとのWalter Salmen 著による「Das Konzert」の記載は順当である。

ハイドン最後の12曲の「ザロモン・セット」交響曲の名で著名なヨハン・ペーター・ザロモン(1745～1815)もまた、多くのコンサートをマネージしたことで知られている。

その後ミュージック・マネージメントは産業革命等の社会発展に連れ、ヨーロッパで進展の途を歩み、エージェント業務は世界各地にも誕生し、それぞれの環境に合わせた業態を作

り上げることになる。

尚、アート・マネージメントを学問的に捉えようとした試みは、音楽からでなく、英国の美術学芸部門から発生したと言われている。1930年にイギリスの博物館協議委員会が、博物館、美術館の学芸員対象にアート・マネージメントの講座を設置したのが最初だと言われている。

## 2.2. 各国のアート・マネージメント

### 2.2.1. アメリカ

アメリカでは1965年に故ケネディ大統領の諮問に対し、ロックフェラー・ブラザーズ・ファンドが“芸術活動には個人、国家の支援が不可欠”だとする答申を提出し、ロックフェラー財団が中心となり、芸術及び人文科学分野の為に「全米芸術基金（NEA）」が設立され、芸術への社会的援助を訴えることになった。その後、ケネディ大統領が、公共施設建設にかかる費用から1%を芸術活動の為に供出するという、有名な「1%運動」を提唱するなど、芸術に対する意識が全米で高揚した。

こうした気運はアメリカ教育界にも波及し、名称も芸術各領域を横断的に捉える必要性から“アーツ・マネージメント”と称し、1960年にエール大学演劇学部にあーツ・マネージメント学科が設置されたのに続き、1967年シンシナティ大学、1969年ウィスコンシン大学・大学院、カリフォルニア大学・大学院等と相次いでアーツ・マネージメント学科が設置され、優れたカリキュラムによる専門教育を受講した人材を、世界的に著名な「コロムビア・アーティスト」を筆頭に、多くの関連産業へ輩出している。現在では音楽企画、音楽録音、プロデュース、予算管理、マーケティング、関連法律、心理学等の多岐に渡るカリキュラム（後述）で、大学の学部約80、大学院レベルで24の教育機関が専門教育を行なっている。

また、大学以外にもアーツ・マネージメントに関連したセミナーは全米で頻繁に開催されていて、文化程度の高さを表わしている。

### 2.2.2. イギリス

イギリスでは1967年にセントラル・ポリテクニク・オブ・ロンドンに、ホール等を始めとした芸術施設の企画、運営から、関連する法律、財政運営、予算運営、社会との関わり等を教育するディプロマ・コースが設けられたが、7年後にシティー大学・芸術政策学部に移管され、マネージメント教育の権威として先進性が確立されている。この他にも多くの公的機関、専門学校で多岐に渡るカリキュラム構成でアート・マネージメントの専門家養成セミナーが開催されている。尚、アート・マネージャーの職業資格制度確立等を目的として、1989年に英国芸術評議会、英国オーケストラ協議会等、30余団体が「アーツ・エンターテ

インメント・カウンスィル」を発足させ活動を行なっている。筆者は英国の世界的に著名なエージェンシー「Harrison Parrott ハリソン・パロット」<sup>5)</sup>と共同の仕事に携わったことがあるが、その際、企画内容やマーケティング手法、経費分担等の交渉時に、緻密且つ学際的論理が引証されていることに驚かされたものだ。そして、何にも増して筆者にとって印象的だったことは、彼らの根底に、こうした顕在化されたスキルと、ボランティア精神、演奏家への限りない敬愛の情といったものが並存していることであった。そして「芸術のインフラ作りこそ後世への義務」という代表者の言葉こそ、次代を担う人材へのメッセージとして真摯に受け止めねばならないと感じたものである。

尚、イギリスのマネージメントが、英国内だけでなく他国へのハンドリングを積極的に行なうマトリックス方式を採用していることも注目に値する。

### 2.2.3. フランス、他

フランスでは1983年にパリ第6大学でカリキュラムが設置され、国際アート・マネージメント高等院を始めとして多くの専門学校がアート・マネジメント教育を行なっている。

その他、カナダのヨーク大学、チェコスロバキアのコメニウス大学などもカリキュラムを組んでいる。

尚、カナダは活発で教育機関だけでもアメリカ、イギリスに次いで14校に至っている。

### 2.2.4. 日本

日本に於けるマネージメントの歴史は古く、歌舞伎興業の歴史と切り離しては考えられない。江戸時代に民衆の娯楽として起こり、発達し完成した、日本独特の音楽劇である歌舞伎は、慶長のはじめごろ、出雲の阿国あくにが始めた勸進興行「阿国歌舞伎」がその始まりと言われている。それを模倣した女歌舞伎が風俗を乱すとの理由で幕府から禁止され、美少年による若衆歌舞伎が出現した。しかし、それも同様の理由で禁止され、後に野郎歌舞伎が出現。これが本格的な演劇として発展し「歌舞伎」と呼ばれるようになったのである。この歌舞伎興業が我が国のマネージメントの発端と考えられる。

一方、西洋音楽のアート・マネージメント意識が我国に根づき始めたのは、今回、調査分析した音楽事務所Aの創業後3年を経た1980年以後である。その後、1990年「芸術文化振興基金」の設立、追って「社団法人：企業メセナ協議会」設立とアート・マネージメントへの気運が盛り上がった。そしてアート・マネージメントが公的に認められたのは、1952年に通産省・サービス産業課（現・文化関連産業課）管轄で「社団法人：日本クラシック音楽マネージメント協会」（現・社団法人日本クラシック音楽事業協会 2.4.）が設立されたことであろう。尚、同様の社団法人には「ポピュラー・コンサート事業者協会」、「レコード協会」、「オーディオ協会」等がある。尚、1995年には通産省でイベント業務管理者資格検定（受験資格は実務経験5年以上、満25歳以上）が認可された。

日本でも文化交流の域から脱した国際的なアート・マネージメント業務の確立が待たれるところである。その為にも後段で述べる専門性を有した人材の育成が急務なのである。

日本の教育機関に於ても、アート・マネージメント教育に目が向けられ、1984年に尚美学園がカリキュラム化したのを始めとして、関東学院女子短期大学、慶応義塾大学、昭和音楽芸術学院、尚美学園大学、九州共立大学、昭和音楽大学、玉川大学、武蔵野美術大学、大阪芸術大学、大阪音楽大学、東海大学、くらしき作陽大学、東京芸術大学等が続いた。今後は、一層顕著になるであろう時代の要請に応え、更に発展させたアート・マネージメント専攻の学部なり学科・コース新設が増加するものと考えられる。こうした趨勢は芸術系大学のみに留まらず一般大学へも波及することは必至である。

#### 2.2.4.1. 日本クラシック音楽事業協会

各方面からアート・マネージメントへの期待と関心が寄せられる状況下で、我国のミュージック・マネージメントの中軸的存在として位置するのが、前述の社団法人：日本クラシック音楽事業協会である。当協会はクラシック音楽に関するマネージメント、ホール、出版、放送、情報提供の各事業に従事する人材育成、調査・研究、普及・啓発を通してクラシック音楽事業及び関連産業の振興を図る目的を設立目的とし、具体的事業としてクラシック音楽事業に関する人材育成、調査・研究、普及・啓発、知的財産権の維持・管理・保全、情報収集・提供、内外関係機関等との交流・協力等を据えている。会員は72社、賛助会員も55社を擁している。<sup>6)</sup>

#### 2.2.4.2. 民間の支援 企業メセナ、冠コンサート

Mecenat メセナはフランス語で芸術・文化支援の意。語源は古代ローマ時代の皇帝アウグストゥスに仕えた Maecenas マエケナスが芸術家を手厚く庇護・支援したことから、その名に由来する。

日本では1990年2月、企業が即効的な販売促進や宣伝効果を希求するのではなく、芸術・文化貢献を目的とした支援、社会貢献活動を目的に、社団法人：企業メセナ協議会が設立された。企業メセナについての啓発・普及、情報集配・仲介、調査・研究、顕彰、国際交流、助成認定を事業活動としている。尚、1994年に特定公益増進法人である同協議会をせば、寄付金が指定個所に全額届けられるシステムが発足した。

メセナを分類すると 資金援助（寄付・協賛） 文化施設の運営、文化事業の主催（例：アサヒビール大崎山荘美術館） 企業財団（基金を企業が拠出して設立）に大別される。

本来企業メセナの役割は、市民と協働した民間力によって芸術活動を支援し、文化の基盤整備を図ることにあり、言わば企業・芸術・社会の繋ぎ手である。こうした主旨に賛同し、社会貢献の一環、地域社会及び全般の芸術文化振興、自社のイメージ向上を目的とする多くの企業が参加し、その数は正会員146社、準会員41団体に昇っている。<sup>7)</sup>

また、「冠コンサート」とは協賛コンサートに社名を冠するものを指し、企業がイメージ向上を目的として実施されるものが殆どである。例として、都民銀行が毎年新年に後援する「ウィーン・リング・アンサンブルのニューイヤー・コンサート」等が挙げられるが、こうした協賛する企業はNTT、サントリー等の大企業が多い。

#### 2.2.4.3. 公的助成・支援

我国の公的文化支援は、国の支援と地方公共団体による支援がある。

国の支援は文化庁によってなされるが、1997年度文化庁予算の828億円をピークに、1998年度819億円、1999年度805億円、2000年度808億円と漸減もしくは横ばい傾向にあり、この数字は国家予算全体の0.1%に過ぎない。

欧米との比較で見ると、フランス3136億円（国家予算比0.97%：1997年）、イギリス1927億円（国家予算比0.41%：1998年）、ドイツ976億円（国家予算比0.29%：1996年）、アメリカ128億円（国家予算比0.01%：1998年）となり、<sup>8)</sup>アメリカを除いていずれよりも低い水準を示している。但し、アメリカは2.3.1.に記述したNEAの活動を始め、約1兆円/75億ドル（日本では個人・財団を合わせて約50億円）に上る個人寄付等、芸術庇護の体制が整備（寄付行為に関する税負担優遇制度のインセンティブが高い）されている為、日本とはインフラにかなりの違いがあり単純な比較は出来ない。

文化庁の支援する事業は、

芸術文化活動を直接的に支援する「アーツプラン21」

芸術文化振興基金（所掌：独立行政法人・日本芸術文化振興会 国立劇場、能楽堂等の運営管理。基金部の運用 国からの拠出金500億、民間112億<sup>9)</sup>、計612億円の原資を運用。パブル崩壊後の運用益激減に対し、舞台芸術振興事業費として毎年10億強を文化庁が補助）

国立劇場

新国立劇場（運営管理：新国立劇場運営財団に委託）

の運営であり、

予算内容は「芸術文化振興」と「文化財保護と充実」「その他」に分けられ、その配分比率は1999年度は「芸術文化振興1」に対し「文化財保護と充実2」となっている。

「アーツプラン21」には芸術創造活性化事業と舞台芸術振興事業（上記 日本芸術文化振興会に補助金を交付して展開）があり、本論に聯関する海外演奏家は芸術創造活性化事業の中の芸術創造特別支援事業採択団体が主催する公演に出演する指揮者、ソリストということになる。

地方公共団体による支援は、芸術文化予算と文化財保護予算からなる文化関係予算1997年度都道府県2100億円（各自治体総予算対比0.4%）、市町村6300億円（各自治体総予算

対比 1.2 %) 計 8400 億円であり、その内、芸術文化予算は都道府県 1500 億円、市町村 5400 億円前後となっている。芸術文化予算の内訳は経常経費と施設建設費となるが、施設建設費 (ホール等建設費) は都道府県 40 %、市町村が 60 % という高い数字を示している。

また、独立行政法人：国際交流基金が、国際文化交流の目的をもって適切な人物を派遣し又は招聘する事業を、寄附金の対象とできる事業の範囲と定め支援している。派遣、招聘の他にも美術交流、舞台芸術交流、出版交流、映像交流等を行っている。

#### 2.2.4.4. 人的支援

現在全国に、公会堂、公民館を含めた公的ホール数は平成 12 年度公立文化施設協会資料によると 2835 館である。しかし、各々の年間事業予算は 40 % が 1000 ~ 5000 万円、30 % は 1000 万円以下である。休日を入れない仮定で単純計算すると 30 % のホールは 1 日に 27,400 円の予算でイベントを打たなければならない計算になる。従って、実情は自主制作公演が 20 %、貸しホール公演 60 % というデータもある。<sup>10)</sup>

嘗ては教育委員会の所轄であった文化行政を、町興しの一環として芸術文化活動が認知されてから知事部局行政に位置付けている地方が多い。

地方文化行政状況調査報告書のデータ (平成 10 年 5 月現在) によると、全国の職員数は以下の通りである。

芸術・文化	知事部局.....付属機関	1238名	本庁	432名
	教育委員会.....付属機関	1990名	本庁	865名
	合計	3228名		1297名
庶務・総務	知事部局.....付属機関	752名	本庁	433名
	教育委員会.....付属機関	956名	本庁	460名
	合計	1708名		893名
総合計		4936名		2190名

### 3. 今後の課題

以後、1. 一音楽事務所の運営実態検証、及び 2. アート (ミュージック) マネージメントの現状分析で審らかになった課題について考察を加える。

#### 3.1. マネージメント (経営管理) に求められる発想転換

1. の調査から導き出される諸点を分析すると、尚美学園大学・研究紀要第 4 号「クラシック音楽 受容の変遷」の 3.7. “今後の課題” に論述した主体と多くが重複するので、本稿では今回の調査によって新たに浮き彫りとなった補足すべき課題について論述する。

主催者の志向する方向が必ずしも芸術運営に繋がらないことが明確化した。図4、1996年、1997年、2000年、2003年の室内オーケストラ公演のチケット販売不振はその顕著な例である。また、ピアノ公演に対する観客の志向変化が図5によって詳らかとなり、今後の経営への指針となり得た点は、永年の経験による勘に依存する経営から、科学的データによる経営分析導入が必須であることを示唆している。

社会に適応する経営システム（会計手法、組織体構築、等）の導入が早急に求められること。マネージメント業務につきまとう“ある種の胡散臭さ”は、并勘定経営の土壌に対する評価として真摯に受け止めなければならない。企業体が半永久的存立を前提とするならば着手しなければならない要諦である。尚、音楽事務所Aはかなり透明性が確保され、進歩的且つ柔軟な経営がなされていたことを附記しておく。

更に、以下の二つの課題が浮上したのだが、多くの音楽事務所に於て、現状はこの二つの峻別がなされないまま運営されている。

第一に業務展開の第一義を、“公演、チケット販売優先”から“売れる公演作り”へ転換することが肝要である点。この事は、売り手主体から買い手主体へ、セールスからマーケティングへのシフトを意味する。つまりマーケティング生成を経営の眼目とすべきなのである。

第二は観客創出へ傾注する手法としての“売れる公演作り”である。上記のそれと同意に考えられがちであるがアプローチが異なる。第一の“売れる公演作り”は営業上の観点からの《seeds》であり、第二のそれは公演の企画立案からの視点《needs》なのである。マーケティング生成と観客創出の基本的な相違点とも言える。

尚、公演作りに関しては マネージメントに求められる課題 輸入からの脱却 企画の熟考 に分類して上記「クラシック音楽 受容の変遷」で記述したので省略する。

イベント・プロデューサーの佐々木忠治氏は“老いの文化”と題した文中で『このところ公演会場にいて思うのだが、観客層の年齢が確実に上がっているのだ』（中略）『劇場文化を支えているのは、比較的年齢が高い人たちである。大げさに言えば、ある程度の年齢にならなければ、文化を論じることができないのではないかとさえ思える。そして、中曽根元首相の言ではないが、さまざまな経験を経て何が一番重要かといえ、やはり文化に奉仕すべきという結論に至るのかもしれない』と述べている。<sup>11)</sup>

佐々木氏の文を精読すると、尚一層若いオーディエンス育成の必要性を痛感し、観客創出こそ市民の自己表現実現への支援に他ならないとの意を強くする。

公演の主意を、出来合いの鳴り物入り企画を高額で海外から招聘した公演、人気が高いという以外に独創性・企画性がない公演、芸術にとって肝要な創造性が見られない公演から、芸術と生活の一体化、詰まる所は観客がリピーターとなり得る、クラシック音楽が日常に根付いた文化生活具現化の一助となる公演におく様に改める。

業務のアカウンタビリティーを担保する為に、外部有識者を社外役員として招聘する等の抜本的改革を断行する。

\*尚、これらの課題表出は、今回対象とした音楽事務所Aの調査によるばかりでなく、他社の経営実態の見聞から帰趨したものであり、更に、著者の30年余に渡るジャーナリスト、プロデューサーの経験則からの援引によるところが多いことを併記しておく。

### 3.2. 支援体制の充実化

2.2.4.2 ~ 4. の調査によって審らかになった課題を以下に記述する。

#### 3.2.1. 民間支援 企業メセナ、冠コンサート

民間支援の核として企業メセナが位置付けられてきたことは先述の通りである。然し、1990年に発足してから実施されてきた支援の経緯を概観し<sup>12)</sup>、本稿執筆にあたってアサヒスクエアAの活動等も検証するにつけ、新たに以下の課題が内在していることが判明した。

財団法人：アサヒビル芸術文化財団事務局長、加藤種男氏は『「評価の定まったものを支援するのではなく、評価の定まらないものこそ支援すべきだ」という考えに共感し、冠に変わるメセナの方法をあれこれ試行錯誤しながら開始したにもかかわらず、既存の芸術システムに安住していた芸術団体側が、こうした変化を受け入れないという、奇妙な現象が生じたのだ』、『評価の定まらないものを支援するとは、既存ジャンルの新人の発掘ではなく、既存の芸術活動を超えた活動の発掘支援となるべきではなかろうか。時代を切り開く、未知なる新しい活動を支援しなければ、未来に向かって文化を創造することはできない』と述べている。<sup>13)</sup>筆者も同感である。

また、1998年末に施行された特定非営利活動促進法（NPO法）によって設立された芸術系NPOは、総数約16000件の内、約30%に及んでいる。「学術・芸術・文化・スポーツの振興」を定款とする全てが芸術、取り分け音楽系でないことは言うに及ばないが、芸術系NPOが全国的に増加傾向にあることは確かである。代表例として、室内楽ホール運営活動を行う「トリトン・アーツ・ネットワーク」や、学校現場に芸術家を派遣しワークショップ<sup>14)</sup>型授業を実践する「芸術家と子どもたち」等が挙げられる。しかし、これらNPOにとって最大の隘路は財政難である。従って、ボランティア思想をイズムとした人材の確保が急務となる。併行して運営手法の精査が求められる。

#### 3.2.2. 公的支援

巷間に伝わる「箱もの行政」から早急に脱却し、ソフト（企画・運営）の充実化へ目を向

け、経常経費の増額なり、比率向上に取り組むことによって、ホールが本質的に「箱」から地域密着型の「場」として自立することが切要である。

ここで前出の佐々木忠治氏の言を再度引用する。氏は『(前略)アーティストたちが文化省ひとつないわが国にあっても、これまでスズメの涙ほどの補助金で文化を護るべく奮闘してきた。ようやく、我々関係者の陳情を理解してくれた田中角栄氏が12億円という額に補助金を引き上げてくれたが、当時文化宰相として期待の高かった中曽根氏が首相に就任するや、何と半分の6億円に減らされてしまった』と延べ、更に国際日本文化研究センター教授、川勝平太氏の執筆した記事に触れ『川勝氏は(前略)バブル経済の舵取りをした中曽根氏が政治家の総括として、国家権力は文化に奉仕すべきものだと言明したのは傾聴に値するというのが、私は中曽根氏のことを文化を売り物にしている政治家の代表のように思っていた。しかし、それも氏が首相だった時代からすでに何十年も経っている。80歳を過ぎてなお口ばかりかもしれないが、中曽根氏が依然として文化の重要性を説き、国家権力は文化に奉仕すべきだと言いつけるならば、これまでの氏への私の見方を少し変えなければならないかもしれない』<sup>15)</sup>

我国の文化政策が欧米先進諸国より遅れていることは衆知のことだが、佐々木氏の言は象徴的であり興味深い。

先進国家の中で、我国の文化予算の対国家予算比率が低いことは、2.2.4.3.で明らかにした。この問題は余りにも多く論じられているので本稿では言及しないが、本源は公人、私人を問わず国民全員の芸術に対する視座にあるのだ。換言するなら、予算編成・配分案等の案出といったものでなく、むしろ顕在化し得ない、人間の営み、精神に拠る部分である。全員が芸術活動を注視し再思することにより、芸術こそ現代社会を変革するに足る潜在力を有していることを悟らなければならない。この事は後に課題提示する教育問題と連関する。

それでも仮に具体性に乏しいとか、予算が無いと言うなら、イギリスが実施している「公営宝くじ から公益社会事業に補助するシステム」を導入する等の案を政府が案出すれば良い。

### 3.2.3. 人的支援

2.2.4.4.の職員数を単純にホール総数2835館で除すと、ホール1館あたり知事部局/付属機関0.44人、教育委員会/付属機関も入れても1.14人にしかならない。芸術・文化以外の庶務・総務の職員数を付属機関に合算して1.74人、本庁の関係職員全てを含めても2.51人なのである。いかに芸術・文化に人手をかけていないかが判然とする。勿論、この数字は正職員のみであろうから、委託、嘱託、パート等の実働数を計算式に入れれば上記数字より増加することは推測されるが、本論の根源解決には程遠い。一般的に言われる“人・物・金”の人が業務展開の要であることは論を俟たない。

2.1.に記述した人々の芸術・文化に対する意識の昂揚や、全国的なホールの増加現象、芸術活動に対する人材不足を、背景に、今後、益々関連業務に携わる有能な人材が求められ、

延いてはアート・マネージメント教育の必要性に耳目が寄せられ、論じられることは必定である。

2.2.1. ~ 4で各国のアート・マネージメントを概観した。アメリカやイギリスのマネージメント業界は、営業、宣伝、アーティスト・マネージメントの分業化方式を採用し効率化を図っている。また、イギリスのマネージメントは英国内だけでなく、他国へのハンドリングを積極的に行なうマトリックス方式を取っている。

日本にも文化交流の域から脱した国際的なアート・マネージメント業務の確立が待たれるところである。その為にも官・民・学が一体となり、上記の様な専門性を有した人材の育成が急務である。

### 3.3. これからのアート・マネージメントへの提言

これまでの検証によってアート（ミュージック）・マネージャー育成の必要性は実証された。そこでアート・マネージメント教育を如何に、何処で行うかについて考察を加える。

まず、アート（ミュージック）・マネージャーに求められる資質について触れてみよう。グローバル化に一層拍車がかかるであろう現代社会に於いて、芸術と社会の繋ぎ手という重要な責務を担う人材像には、専門知識・能力はもとより幅広い能力が要求される。今回の調査で会見した複数の有識者・関係者の言説を総括すると以下の通りである。

- 1) 基礎的教養（所謂リベラル・アーツ）
- 2) 専門知識・技能（マネージメント、折衝、舞台運営、録音、外来演奏家公演に関する入国・出国関連、ワキング・ビザ取得関連、源泉税処理、等）
- 3) 音楽的基礎知識（西洋・日本音楽史、和声、読譜、音楽著作権、等）
- 4) 編集者的プロデュース能力（企画力、編集基礎、ジャーナリズム論、等）
- 5) 語学力（日本語、英語、独語、等）
- 6) 他領域基礎（社会科学系 経営学、経済学、法学、政治学、人文学系 西洋・日本史、西洋・日本文学）人間科学系 美術史、デザイン、自然科学系 IT関連）

この求められる能力を体系化するには可也の時間を要すると思われる。実務教育と芸術を始めとする純粋な学問が並存するからである。アート・マネージメントを純粋な学問として成立させるには時期尚早なことを示しているとも言えるだろう。

ここで1960年代後半からスタートしたアメリカの大学に於けるアート・マネージメントのカリキュラムを例に挙げてみよう。筆者の学生が留学先から送付してきた University of California、Davis American University、Sacramento City College 等の資料を基に、主だった科目名を抽出すると、「アーツ・マネージメント概論」「企画論」「マーケティング論」「大衆伝達」「インターンシップ」「財務会計」「基金調達」「文化政策」「ジャーナリズム」「芸術批評」「芸術教育」「録音手法」「録画手法」「法律」「経営学」「統計学」「人事」「ボランティア」等

がカリキュラムの基本科目として組まれている。また、マネジメント関連科目だけで「Accounting」「Bookkeeping and Office Management」「Business - Bookkeeping」「Business-Management」「Small Business Management」「Retail Management」「Management」「Marketing」「Office Administration」「Real Estate」と多様である。

他の学問分野に比し歴史の浅いアーツ・マネジメント分野は、緒についた段階と言って良い。ここで草創期であるが故に課題として探求しておかなければならない骨子を以下に記述する。

研究者は、学問構築に特化するあまり、実学から遊離することのないように留意しなければならない。アーツ・マネジメントを孤高の館に閉じ込めてしまうことは、市民から乖離することに他ならない。

研究者・専門家の一層の育成。

大学等の教育機関等の更なるアーツ・マネジメント教育拡大・充実化。<sup>16)</sup>

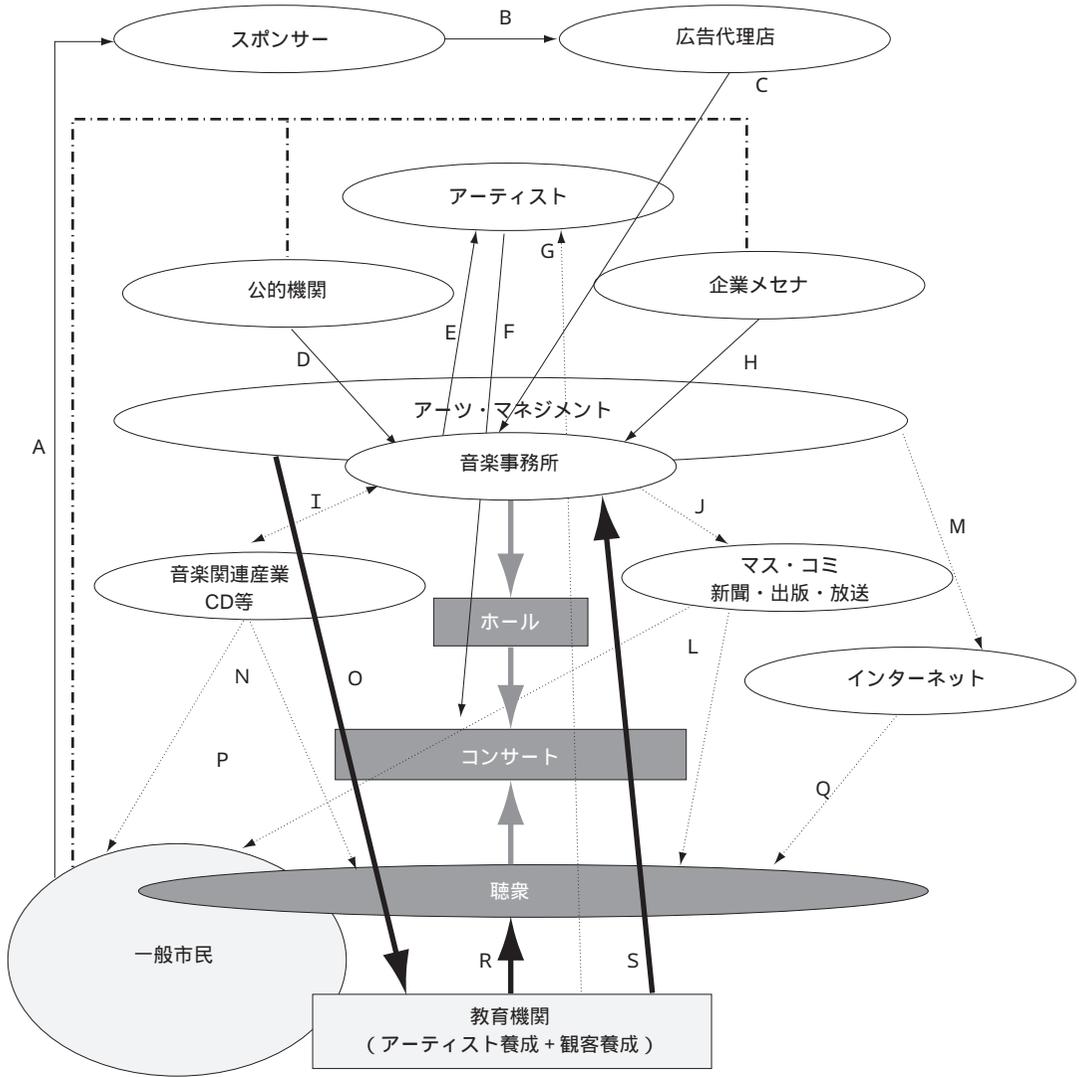
マーケット生成の更なる研究。マーケットの属性研究に終始することのない、フィールド・ワークを通したワークショップの発展。

観客創出のリソース確立。

以上、縷々論考したことを相互関連フロー図として図6に示し、本論のまとめとする。デイヴィッド・スロスビーは、文化産業構造モデルとして、音楽・文学等の創造芸術を核に、その外周に新聞・出版・テレビ等を置き、更にその外側に広告産業、建築産業等を位置付けているが、実態は図6の相互関連フローで示すように複雑に連関している。

尚、芸術系教育機関のカリキュラム、全国各地でのカルチャー・スクールに於ける講座等の検証を積み重ね、芸術系大学での観客養成の為のカリキュラム、一般社会人の観客養成といった観客創出に関わる具体策案出も今後に残された課題である。

図 6



- |             |                        |
|-------------|------------------------|
| A : 商品購入・株主 | K : マーケット生成            |
| B : 企画依頼    | L : 情報                 |
| C : 制作委託    | M : 情報                 |
| D : 公的支援    | N : 観客創出               |
| E : 出演依頼    | O : 指導者派遣              |
| F : 出演参加    | P : 観客創出               |
| G : 演奏家輩出   | Q : 情報                 |
| H : 民間支援    | R : 観客創出 (観客化)         |
| I : 共生      | S : 人材供給 (インターンシップ、就職) |
| J : 情報      |                        |

注

注1：「芸能白書 2001」(芸団協出版部)

注2：「クラシック音楽市場拡大の為の調査・研究」(社団法人：日本クラシック音楽事業協会)

注3：プラザ合意 1985年9月22日、ニューヨークのプラザ・ホテルで行われたG5(先進5カ国の蔵相・中央銀行総裁会議)により発表された、為替レートに関する合意。当時のアメリカの対日貿易収支の不均衡を是正する為の、ドル安円高政策を採る目的であった。円レートは、1ドル235円から約20円一挙に下落した。日本は急速な円高が進行し、所謂バブル景気につながった。

注4：ファンダメンタルズ(fundamentals) 経済活動の状況を示す基礎的要因のことで、経済の基礎的条件。国の経済の基礎的条件は、経済成長率、物価上昇率、インフレ率、失業率、景気動向、国際収支、財政収支の赤字(黒字)率、国際収支経常収支の赤字・黒字額などの経済指標で示すことができる。この諸指標の各国間格差が自国通貨と外貨との交換レートに反映する。従ってファンダメンタルズの良否が為替レートの水準を決めるとも言える。

たとえば株式で将来予想される配当の現在割り引き価値に対応する部分をファンダメンタルズと定義し、それを超える部分をバブルとすると、バブルの一つの定義が得られる。

注5：「ハリソン・パロット」(Harrison Parrott / 12 Penzance Place, London W11 4PA, UK)は1969年に設立されたクラシック音楽界をリードする世界的なイギリスのエージェンシー。

注6：日本クラシック音楽事業協会：会員72社 / 50音順

IMG IVS 音楽出版株式会社 朝日新聞社・浜離宮朝日ホール 株式会社アスペン 株式会社アルテ・エスペランサ 株式会社アレグロミュージック 株式会社1002 株式会社インターミュージック・トーキョウ 有限会社えふ企画 有限会社エラート音楽事務所 有限会社大阪アーティスト協会 株式会社オレンジノート 株式会社音楽芸術家協会 株式会社音楽事務所サウンド・ギャラリー 有限会社音楽企画ドルチェ 株式会社音楽之友社 株式会社梶本音楽事務所 株式会社カメラータ・トウキョウ 財団法人関西芸術文化協会 関西二期会 株式会社カンパセッションアンドカムパニー 株式会社クリエイション 株式会社クリスタル・アーツ 有限会社コジマ・コンサートマネジメント コンサートイマジン 有限会社コンサートプラザ 株式会社コンサート・エージェンシー・ムジカ 株式会社コンツェルト・ハウス・ジャパン 株式会社ザ・スタッフ 株式会社三響堂 産経新聞モーストリー・クラシック編集部 産経新聞社事業局 株式会社シド音楽企画 財団法人ジェスク音楽文化振興会 株式会社ジャパン・アーツ 有限会社新演奏家協会 中部日本放送事業局 / 国際音楽祭事務局 有限会社デュオ ジャパン 株式会社テレビマンユニオン ミュージック・ディビジョン 株式会社東音企画 株式会社東京アイエムシー 有限会社東京インターナショナルアーティスト 財団法人東京オペラシティ文化財団 株式会社東京コンサーツ 東京ニューシティ管弦楽団 東京ニューフィルハーモニック管弦楽団 株式会社東京プロムジカ 東京労音株式会社東急文化村(Bunkamura オーチャードホール) 株式会社トッパンホール 財団法人都民劇場株式会社ナカツボ・伝統芸能&アートサービス 二期会 株式会社日本アーティスト 財団法人日本オペラ振興会 株式会社日本交響楽協会 株式会社ノア・コーポレーション ハーモニージャパン株式会社株式会社パシフィック・コンサート・マネジメント パッハ・コレギウム・ジャパン 株式会社ハラヤミュージックエンタープライズ 株式会社ブライトワン 特定非営利活動法人ブラームスホール協会 有限会社プロ アルテ ムジカ 株式会社ベアート音楽事務所 株式会社ミツマ・ミュージックプロダクツ 株式会社ミリオンコンサート協会 財団法人民主音楽協会 株式会社ムジークレーベン 株式会社メネサヤマハ株式会社 音楽企画プロジェクト 株式会社ラテーザ

賛助会員 55社 / 50音順

アカデミア・ミュージック株式会社 株式会社アサツデー・ケイ いずみホール(財団法人住友生命社会福祉事業団・いずみホール事業局) 株式会社エンタテインメントプラス 学校法人大阪音楽大学 カワイ音楽振興会 財団法人新日鐵文化財団(紀尾井ホール) 京王観光株式会社 外国人旅行センター ザ・フェニックスホール サントリーホール 株式会社しがぎん経済文化センター 株式会社ジーザス 学校法人尚美学園 昭和音楽大学 株式会社ショパン しらかわホール スタインウェイ・ジャパン株式会社 全国朝日放送株式

会社（テレビ朝日）事業局 Sony Music Foundation（財団法人ソニー音楽芸術振興会）第一生命ホール 株式会社中京テレビ事業 株式会社 テレビ東京コンテンツ事業局 株式会社電通ミュージック・アンド・エンタテインメント 東急ストリームライン（株）国際旅行営業部 東海テレビ放送株式会社事業局文化事業部 有限会社東京エムディーイー 月刊「ぶらあぼ」 株式会社東京国際フォーラム TBS（TOKYO BROADCASTING SYSTEM, INC.）東朝広告株式会社 中田基彦ナカダ音楽事務所 鍋島忠雄鍋島音楽事務所 名古屋芸術大学 日本合唱協会 日本経済新聞社文化事業局文化事業部 日本総代理店日本ベーゼンドルファー 日本大学カザルスホール HAKUJU HALL ビュッフェ・クランボン株式会社 ぴあ株式会社 財団法人兵庫県芸術文化協会 有限会社プラネット・ワイ 株式会社フリーウェイ 株式会社ブレルーディオ ホテルメトロポリタン 毎日新聞社文化事業部 株式会社毎日放送事業局 株式会社松尾楽器商会 株式会社丸一ピアノ・ハープ社 三重県文化会館 財団法人ヤマハ音楽振興会 横浜みなとみらいホール 読売新聞社文化事業部 財団法人ロ・ムミュ・ジック ファンデーション ロイヤルメトロポリタン管弦楽団/ロイヤルチェンバーオーケストラ

注7：社団法人企業メセナ協議会：正会員 146社 / 50音順

アール・ビー・エス証券会社 東京支店 株式会社 I & S/BBDO あいおい損害保険株式会社 株式会社秋村組 朝倉不動産株式会社 株式会社アサツー ディ・ケイ 株式会社朝日広告社 株式会社朝日新聞社 アサヒビール株式会社 朝日放送株式会社 株式会社アシェット婦人画報社 味の素株式会社 アプライドテクノロジー株式会社 一帆会・昭和電工グループ 株式会社 イトーヨーカ堂 株式会社 INAX エクソンモービル有限会社 株式会社 エフエム東京 エルメス・ジャポン株式会社 王子製紙株式会社 大阪ガス株式会社 オムロン株式会社 株式会社オンワード樺山 花王株式会社 鹿島建設株式会社 株式会社カスミ カトーレック株式会社 関西電力株式会社 キッコマン株式会社 キヤノン株式会社 九州電力株式会社 株式会社求龍堂 京セラ株式会社 キリンビール株式会社 株式会社クレディセゾン 株式会社講談社 株式会社光文社 コスモ石油株式会社 株式会社産業経済新聞社 サントリー株式会社 三洋電機株式会社 三和酒類株式会社 ジー・アイアール・コーポレーション株式会社 株式会社ジェイティービー 株式会社資生堂 清水建設株式会社 株式会社集英社 株式会社主婦と生活社 株式会社主婦の友社 株式会社小学館 松竹株式会社 株式会社新潮社 新日本製鐵株式会社 株式会社水曜社 住友生命保険相互会社 セイコーエプソン株式会社 株式会社西友 株式会社世界文化社 積水化学工業株式会社 株式会社セゾン情報システムズ 全国朝日放送株式会社 セントラル警備保障株式会社 ソニー株式会社 株式会社損害保険ジャパン 第一生命保険相互会社 株式会社大広 大正製薬株式会社 大同生命保険株式会社 大日本印刷株式会社 株式会社竹中工務店 中部ガス株式会社 TOA 株式会社 TBS 株式会社東京放送 株式会社テレビ東京 株式会社電通 東急建設株式会社 東京ガス株式会社 東京急行電鉄株式会社 東京テアトル株式会社 東京電力株式会社 株式会社東京ドーム 株式会社東京三菱銀行 株式会社十勝毎日新聞社 凸版印刷株式会社 トヨタ自動車株式会社 西日本旅客鉄道株式会社 株式会社ニチレイ日産自動車株式会社 ニッセイ同和損害保険株式会社 日本酸素株式会社 日本信販株式会社 日本電気株式会社 株式会社ニッポン放送 株式会社日本ユニパックホールディング 日本アイ・ピー・エム株式会社 株式会社日本経済新聞社 日本生命保険相互会社 日本たばこ産業株式会社 野村證券株式会社 バイオニア株式会社 株式会社博報堂 株式会社パシフィックツアーズシステムズ 社団法人林原共済会 株式会社バルコ ぴあ株式会社 東日本電信電話株式会社 久光製薬株式会社 株式会社日立製作所 フィリップ モリス ジャパン株式会社 富士ゼロックス株式会社 株式会社フジタ 富士通株式会社 株式会社フジテレビジョン 株式会社文藝春秋 本田技研工業株式会社 株式会社毎日新聞社 株式会社マガジンハウス 松下電器産業株式会社 みずほインベスターズ証券株式会社 株式会社みずほフィナンシャルグループ 三井住友海上火災保険株式会社 株式会社三井住友銀行 三井不動産株式会社 三井物産株式会社 株式会社三越 三菱地所株式会社 三菱重工業株式会社 三菱商事株式会社 株式会社みどり会 明治安田生命保険相互会社 メルシャン株式会社 株式会社山武 ヤマト運輸株式会社 ヤマハ株式会社 株式会社吉野工業所 株式会社読売広告社 読売新聞社 株式会社リクルート リシュモン ジャパン株式会社 LVJ グループ株式会社 ルイ・ヴィトン・ジャパンカンパニー ローム株式会社

株式会社ワコール

準会員 41 団体 / 50 音順

アートアソシエイツジャパン有限会社 特定非営利活動法人 アートネットワーク・ジャパン EU・ジャパン フェスト日本委員会 石川県音楽文化協会 茨城県 エムアンドアイアートシステム株式会社 有限会社オリジナルアートギャラリー 財団法人大阪 21 世紀協会 神奈川県 社団法人企業メセナ群馬 京都商工会議所 京都橘女子大学文化政策研究センター 財団法人京都服飾文化研究財団 慶應義塾大学アート・センター 株式会社劇団影法師 劇団四季 財団法人公益法人協会 財団法人埼玉県芸術文化振興財団 佐賀県企業メセナ協議会 株式会社シアター・ワークショップ 有限会社ジャパン・アーツ・リンク 昭和音楽大学 財団法人新国立劇場運営財団 財団法人セゾン文化財団 財団法人たましん地域文化財団 中央区文化・国際交流振興協会 東海メセナ研究会 株式会社東京国際フォーラム 東京都生活文化局文化振興部 財団法人東京都歴史文化財団 株式会社トナカイ 中札内美術村 株式会社ニッセイ基礎研究所 社団法人日本演奏連盟 社団法人日本芸能実演家団体協議会 財団法人日本交通文化協会 財団法人八十二文化財団 株式会社フジカルチャープランニング 藤沢市 財団法人水戸市芸術振興財団 山口市

注 8 : 「芸能白書 2001」(芸団協出版部)

注 9 : 独立行政法人・日本芸術文化振興会 / 支援企業 (民間) グループ

青木あすなろ株式会社 株式会社大林組 鹿島建設株式会社 株式会社熊谷組 佐藤工業株式会社 清水建設株式会社 積水ハウス株式会社 大成建設株式会社 株式会社竹中工務店 戸田建設株式会社 飛鳥建設株式会社 西松建設株式会社 株式会社間組 株式会社長谷工コーポレーション 株式会社フジタ 前田建設工業株式会社 アサヒビール株式会社 味の素株式会社 麒麟麦酒株式会社 サッポロビール株式会社 サントリー株式会社 雪印乳業株式会社 東レ株式会社 東洋紡績株式会社 株式会社ワコール 王子製紙株式会社 日本製紙株式会社 花王株式会社 コニカミノルタホールディングス株式会社 株式会社資生堂 昭和電工株式会社 積水化学工業株式会社 三菱化学株式会社 第一製菓株式会社 出光興産株式会社 新日本製鉄株式会社 日本精工株式会社 株式会社リコー HOYA株式会社 沖電気工業株式会社 キヤノン株式会社 コロムビアミュージックエンタテイメント株式会社 三洋電機株式会社 シャープ株式会社 ソニー株式会社 TDK株式会社 株式会社東芝 日本電気株式会社 日本ビクター株式会社 日本アイ・ビー・エム株式会社 パイオニア株式会社 株式会社日立製作所 富士通株式会社 松下電器産業株式会社 三菱電機株式会社 株式会社村田製作所 トヨタ自動車株式会社 日産自動車株式会社 本田技研工業株式会社 三菱重工株式会社 株式会社河合楽器製作所 ヤマハ株式会社 大日本印刷株式会社 凸版印刷株式会社 株式会社伊勢丹 株式会社高島屋 株式会社三越 株式会社新生銀行 住友信託銀行株式会社 中央三井信託銀行 株式会社東京三菱銀行 株式会社三井住友銀行 三菱信託銀行株式会社 株式会社みずほコーポレート銀行 みずほ信託銀行株式会社 株式会社UFJ銀行 UFJ信託銀行 株式会社横浜銀行 株式会社りそな銀行 三洋証券株式会社 新光証券株式会社 SMCフレンド証券株式会社 株式会社大和証券グループ本社 日興コーディアル証券株式会社 野村證券株式会社 みずほインベスターズ証券株式会社 三菱証券株式会社 山一證券株式会社 UFJつばき証券株式会社 アクサグループライフ生命保険株式会社 朝日生命保険相互会社 AIGスター生命保険株式会社 協栄生命保険株式会社 住友生命保険相互会社 株式会社損害保険ジャパン 太陽生命保険株式会社 第一生命保険相互会社 大同生命保険株式会社 第百生命保険相互会社 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社 東邦生命保険相互会社 日動火災海上保険株式会社 日本生命保険相互会社 富国生命保険相互会社 マスミューチュアル生命保険株式会社 三井住友海上火災保険株式会社 三井生命保険株式会社 明治安田生命保険相互会社 住友不動産株式会社 東急不動産株式会社 三井不動産株式会社 三菱地所株式会社 カトーレック株式会社 全日本空輸株式会社 東京急行電鉄株式会社 株式会社日本航空 インターナショナル 株式会社ジェイティービー 藤田観光株式会社 株式会社講談社 株式会社小学館 株式会社電通 株式会社博報堂 東日本電信電話株式会社 東京電力株式会社 日本たばこ産業株式会社 財団法人全国税理士共栄会文化財団

注 10 : 「芸能白書 1997」(芸団協出版部)

- 注 11 : 財団法人 : 日本舞台芸術振興会発行「NBS NEWS」vol.205
- 注 12 : 社団法人 : 企業メセナ協議会ホーム・ページ [http://www.mecenat.or.jp/about\\_mecenat.html#about\\_mecenat](http://www.mecenat.or.jp/about_mecenat.html#about_mecenat)
- 注 13 : 文化経済学第 3 巻第 2 号 ( 通算第 13 号 ) 「芸術文化支援 ( メセナ ) の新たな方向」
- 注 14 : 参加型芸術創造体験活動、参加者が対等の立場で創造的体験を共有する場
- 注 15 : 財団法人 : 前掲書
- 注 16 : アート・マネジメント教育を実践する大学 :  
「アート・マネジメント」……………山梨大 ( 生涯学習課程芸術運営コース )、昭和音大 ( 音楽芸術運営学科 )  
くらしき作陽大  
「応用音楽学」……………東京芸大、宮城学院女子大 ( 応用制作 )、昭和音大  
「音楽ビジネス」……………尚美学園大、名古屋芸大、青森明の星短大

#### 参考文献

- 野村光一・中島健蔵・三善清達 : 「日本洋楽外史」( ラジオ技術社 )
- 宮澤縦一著 : 「本邦歌劇運動史・覚え書」( 武蔵野音楽大学研究紀要 1971 )
- 伊藤裕夫・中川幾郎・片山泰輔・山崎稔恵・小林真理共著 : 「アーツマネジメント概論」( 水曜社 )
- 小林 進著 : 「コミュニティ・アートマネジメント いかに関地域文化を創造するか」( 中央法規出版 )
- 小林 進著 : 「文化を支える アート・マネジメント《人材・財政・企画》」( 朝日出版社 )
- 大木裕子著 : 「オーケストラのマネジメント」( 文眞堂 )
- 林 容子著 : 「進化するアートマネジメント」( レイライン )
- Walter Salmen : 「Das Konzert」( C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München )
- 小林 公著 : 「85 % 成功するコンサートの開き方」( 芸術現代社 )
- Patricia W.Ingraham, Laurence E.Lynn, Georgetown University Press, Laurence E., Jr. Lynn 著 : 「The Art of Governance: Analyzing Management and Administration」( Georgetown Univ Pr )
- Bruno S.Frey 著 : 「Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy」( Springer Verlag )
- デイヴィッド・スロスビー著、中谷武雄・後藤和子訳 : 「文化経済学入門」( 日本経済新聞社 )
- 皆川弘至著 : 「音楽企画制作概論」 「音楽企画制作概論」( 音楽之友社 )
- Xavier M.Frascogna, Jr. & H.Lee Hetherington 著 : 「This Business of Artist Management」( Billboard Books )
- Krasilovsky & Shemel : 「This Business of Music」( Billboard Books )
- TadLathrop & Jim Pettigrew, Jr. 著、関根直樹訳 : 「音楽ビジネス」 マーケティング&プロモーション編 ( 音楽之友社 )
- ディック・ワイズマン著、関根直樹訳 : 「アメリカン・ミュージック・ビジネス」( 音楽之友社 )
- 鹿毛丈司著 : 「音楽ビジネス・自遊自在」( 音楽之友社 )
- 芸能文化情報センター編 : 「芸能白書 2001」( 芸団協出版部 )
- 社団法人日本クラシック音楽事業協会編 : 「クラシック音楽市場拡大の為の調査・研究」